Anne M. Schüller | Gerhard Fuchs

TOTAL LOYALTY MARKETING

Mit begeisterten Kunden und loyalen Mitarbeitern zum Unternehmenserfolg

5., überarbeitete Auflage

GABLER

Anne M. Schüller | Gerhard Fuchs

Total Loyalty Marketing

Anne M. Schüller | Gerhard Fuchs

Total Loyalty Marketing

Mit begeisterten Kunden und loyalen Mitarbeitern zum Unternehmenserfolg

5., überarbeitete Auflage

GABLER

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage 2002
2. Auflage 2004
3. Auflage 2006
4. Auflage 2007
5., überarbeitete Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten
© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Manuela Eckstein

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-1641-9

Stimmen zum Buch

„Endlich, endlich, endlich! Es gibt Bücher, da weiß man, wenn sie da sind, dass sie schon immer gefehlt haben. *Total Loyalty Marketing* ist ein solches Buch. Da möchte man andere Bücher wegwerfen, weil endlich vergnüglich, praktisch und im Klartext Brücken geschlagen werden: vom Management ins Marketing und wieder zurück. Menschen machen die Geschäfte. Begeisterte Mitarbeiter sorgen für begeisterte Kunden, begeisterte Kunden sorgen für begeisterte Mitarbeiter. Wer ganz praktisch nachlesen will, wie man im Unternehmen Weichen auf Erfolg stellt, kann auf dieses Buch nicht verzichten. Ein MUSS!“

Stefan Gottschling, Geschäftsführer Textakademie, Augsburg, und Autor von „Stark texten, mehr verkaufen“

„Beziehungsmanagement darf sich nicht auf die Kunden beschränken, sondern muss das ganze Unternehmen erfassen. Das vorliegende Werk leistet einen wertvollen Beitrag, wie mit loyalen Mitarbeitern eine erfolgreiche Zukunft gestaltet werden kann.“

André Papmehl, Personalchef der Berner-Gruppe und Herausgeber des Standardwerks „Absolute Customer Care“

„Für Freie Berufe und Selbstständige das beste Marketingbuch, das ich kenne – voll unverzichtbarer Tipps für das Kundenmarketing.“

Bernd Gabriel, Rechtsanwalt und Fachdozent

„Ein praxisnahes Marketingbuch – mit Geist, Humor und Gefühl geschrieben –, das zeigt, wie man Kunden- und Mitarbeiter-Loyalität macht. Eine Pflichtlektüre für jeden Mittelständler.“

Klaus Kobjoll, Schindlerhof Nürnberg, mittelständischer Hotelier und mehrfacher Buchautor

„Gute Kunden pflegen und neue treue Kunden finden ist eine der wichtigsten unternehmerischen Zukunftsstrategien. Dieses Buch zeigt, wie es geht.“

Dr. Erich Kaub, Vorstandsvorsitzender der GATO AG

„Ein Marketing-Buch, das den Menschen in den Vordergrund stellt. Denn – wie die Autoren deutlich machen – nur Menschen, also Mitarbeiter und Kunden, machen Unternehmen erfolgreich.“

Professor Dr. Suzanne Lachmann, Fachhochschule Deggendorf, Fachbereich Betriebswirtschaft

„Das Buch vermittelt eine erstaunliche Fülle an Wissen. Es ist für Unternehmen aller Größen und Branchen, aber auch für Non-Profit-Organisationen, Institutionen und Behörden als Einstieg und Planungsinstrument für Loyalitätsprojekte sehr gut geeignet."

online-Businessdienst eDings

„Viel ist geholfen, wenn Führungskräfte etwas vom bloßen Geist des Total Loyalty Marketing walten lassen. Von ihm kann man in dem Buch eine ganze Menge mitbekommen. Und von ihm beschwingt, möchte man aus dem Lese-Sessel in die eigene Firma eilen und ihn dort ein wenig verbreiten."

MM-Maschinenmarkt

„Die beiden Autoren geben in ihrem Buch einen Leitfaden, wie man in Unternehmen Loyalität aufbaut, damit Sie sich dann wiederum auf den Kunden überträgt."

Marketingjournal

„Loyalität und Zuneigung muss man sich verdienen. Wie das in der Praxis geht und welche Denkhaltungen erfüllt sein müssen, wird in diesem empfehlenswerten Marketingbuch super dargelegt. Das Autorenteam verbindet Theorie und Praxis in beispielhafter Weise."

www.stellenlinks.ch

„Die Autoren stehen für einen ganzheitlichen Marketingansatz, der die enge Verzahnung von Kunden- und Mitarbeiterloyalität aufzeigt. Ein gut gegliedertes, anregendes Plädoyer für langfristige Bindungen mit vielen Beispielen aus der Praxis."

Zeitschrift Personalmanager

„Endlich ein Marketingbuch, das den Mitarbeitern den Platz einräumt, den sie im Marketing wirklich verdienen. Wer wissen will, wie er mit Hilfe seiner Mitarbeiter erfolgreich werden kann, findet hier 1000 nützliche Anregungen."

Sabine Asgodom, Trainerin der Manager und Buchautorin

„Ein exzellentes Beispiel dafür, wie man Marketing-Wissen in die Praxis trägt. Empfehlenswert für Profis, für Marketing-Quereinsteiger und Marketing-Studierende, die sich auf die Praxis vorbereiten."

Dr. Sven Reinecke, Universität St. Gallen

Total Loyalty Marketing – und die Zukunft kann kommen!

Das Wichtigste vorweg: *Total Loyalty Marketing* macht Mut, den Rotstift aus der Hand zu legen und endlich wieder in offensives Marketing und gute Mitarbeiter zu investieren. Es zeigt Firmeninhabern und Führungskräften sowie Marketing- und Sales-Verantwortlichen ganz konkret und Schritt für Schritt, wie Unternehmen mithilfe loyaler Mitarbeiter und treuer Kunden dauerhaft erfolgreich werden. Gerade Dienstleister und Mittelständler können nachhaltig davon profitieren.

Derzeit ist Konsumverzicht die schärfste Waffe des Verbrauchers. Seine Treue und Loyalität zu erringen ist das höchste anzustrebende Ziel. Denn irgendwann wird jeder wieder konsumieren (müssen) – fragt sich nur, bei wem! Praktisch alle Märkte sind heutzutage überfüllt. Doch gerade, wenn die Angebote vielfältiger, die Käufer dagegen weniger und immer illoyaler werden, ist es wichtig, die zu halten und zu pflegen, die man schon gewonnen hat – und neue *treue* Kunden zu finden.

Im Ringen um Marktanteile und Margen wird es in Zukunft vor allem um Loyalität gehen. „Loyalität erzeugen" heißt damit eine der vorrangigsten unternehmerischen Herausforderungen. Doch Kundentreue lässt sich weder durch Knebelverträge noch durch die besten Kundenbindungsinstrumente erzwingen – eine Treuegarantie gibt es nicht. Loyalität ist eine freiwillige, emotionale Verbundenheit; sie muss durch gute Taten immer wieder neu verdient werden. Loyale Verwender sind nicht nur freudige Immer-Wieder-Käufer, sie sind auch aktive Botschafter, die oft, gut und leidenschaftlich gerne über ihre Lieblingsmarken sprechen – völlig kostenlos.

Eine gute Produktqualität ist heutzutage kaum noch der Rede wert. Fast alle Produkte sind innerhalb von Wochen oder Monaten kopierbar, Preise oft innerhalb von Sekunden. Am schwierigsten ist es, kompetente, engagierte Mitarbeiter sowie gewachsene, dauerhafte Kundenbeziehungen zu kopieren. Die Menschen machen den Unterschied!

Der loyalisierte Mitarbeiter- und Kundenstamm: das sind fortan die strategischen Haupterfolgsfaktoren eines Unternehmens. Jede Unternehmensstrategie ist aber nur so gut, wie die Menschen, die diese schließlich umsetzen. Vor der Kundenorientierung steht demnach die Mitarbeiterorientierung. *Total Loyalty Marketing* beginnt deshalb immer bei der Führungsspitze. Nur Mitarbeiter, die in einem „lachenden Unternehmen" arbeiten, die also bei ihrem Arbeitgeber glücklich sind, sind loyale Mitarbeiter. Solche Mitarbeiter sind der entscheidende Wettbewerbsvorteil beim Aufbau von Kundenloyalität. Der Loyalitätsfunke muss auf alle im Unternehmen überspringen.

Total Loyalty Marketing ist ein ganzheitlicher Ansatz, der das ganze Unternehmen und damit jeden einzelnen Mitarbeiter in puncto Einstellung und Verhalten auf den Kunden ausrichtet. Denn der Kunde sieht ein Unternehmen als Einheit. Er unterscheidet nicht zwischen Chef und Azubi. Wenn auch nur ein einziger Mitarbeiter patzt, war aus Sicht des Kunden „das Unternehmen" schuld.

Total Loyalty Marketing vernetzt erstmals systematisch die drei Erfolgsachsen Marketing – Mitarbeiter – Kunde und gibt dabei dem Mitarbeiter als „Loyalitätsmacher" einen hohen Stellenwert. Das Buch verdeutlicht, wie wenig Sinn es macht, aktionistisch an einzelnen Symptomen herumzudoktern. Vielmehr zeigt es sehr schlüssig, wie viel mit einer ganzheitlichen, auf Loyalität fokussierten, marketingorientierten Strategie zu erreichen ist. Wer zukünftig die loyalsten Kunden hat, wer sich die Loyalitätsführerschaft auf die Fahnen schreibt, der macht das Rennen.

Leonberg, im Februar 2004

Professor Dr. h. c. Lothar Späth,
Ministerpräsident a. D.

Inhaltsverzeichnis

Stimmen zum Buch _____ 5
Total Loyalty Marketing – und die Zukunft kann kommen! von *Lothar Späth* _____ 7
Vorwort zur fünften Auflage _____ 11

1 Total Loyalty Marketing 15
Zukunftstrend Loyalität _____ 19
Was hat Loyalität mit Marketing zu tun? _____ 21
Der Management-Prozess des Total Loyalty Marketing _____ 27

2 Die Total-Loyalty-Marketing-Analyse 31
Die Bedürfnisse von Menschen als Kunden und Mitarbeiter _____ 32
Die Loyalitätspotenziale in Unternehmen _____ 40
Der Wert von Loyalitätspartnern _____ 47

3 Die strategischen Grundlagen für Loyalität 51
Klare, präzise Ziele _____ 52
Erfolg versprechende Zielgruppen _____ 57
Die strategische Positionierung _____ 68
Auf die Strategie folgt der Mix: Wie aus 4 P 5 K werden _____ 75

4 Der Baukasten der Loyalität 77
Kundennutzen _____ 79
Kosten des Kaufs _____ 92
Kaufprozesse _____ 103
Kommunikation _____ 114
Kultur _____ 128

5 Die Loyalitätstreppe des Mitarbeiters 137
Kommen 139
Wissen 148
Können 154
Wollen 160
Lassen 171

6 Die Loyalitätstreppe des Kunden 183
Der Interessent 187
Der Erstkäufer 193
Der Wiederkäufer 199
Der Stammkunde 223
Der Empfehler 239

7 Glücklich am Loyalitätsziel 253
Eine Erfolgsrechnung 254
Fazit 257

8 Epilog: Total Loyalty Sales 259
Total Loyalty Marketing und Total Loyalty Sales 260
Total Loyalty Sales und die „neuen" Verkäufer 262
Wie die „neuen" Kunden von „neuen" Verkäufern kaufen 264
Über Endverbraucher und Geschäftskunden 276
Total Loyalty Sales und Total Loyalty Marketing in der Zukunft 287

Danke 289
Literaturhinweise 291
Stichwortverzeichnis 295
Die Autoren 303

Vorwort zur fünften Auflage

Ja, Total Loyalty Marketing ist heute aktueller als jemals zuvor. Der Blick in die Medien, ins eigene Unternehmen oder ins eigene Aktiendepot zeigt, was passiert, wenn der schnelle Dollar mehr wert ist als der treue Kunde … Sich auf seinen bestehenden Kundenstamm zu konzentrieren und neue Kunden vor allem über aktive Empfehler zu gewinnen bleibt die intelligenteste, nachhaltigste, kostengünstigste und damit erfolgversprechendste Unternehmensstrategie – in guten wie in schlechten Zeiten.

Doch nicht nur die konjunkturelle Lage, auch Entwicklungen wie der Siegeszug des Web 2.0 zeigen den wahren Wert unseres Loyalitätskonzepts. Kunden müssen nicht mehr still und leise leiden. Sie können sich wehren, und sie machen reichlich Gebrauch davon. Mit Hilfe von Foren, Blogs und Bewertungsportalen erzählen sie der ganzen Welt, weshalb es sich lohnt, einem Unternehmen die Treue zu halten – oder eben auch nicht.

Ob Rezession oder technische Revolution, Total Loyalty Marketing gibt interessierten Managern und Marketern das komplette Rüstzeug, ihr ganzes Unternehmen (deshalb „total") dauerhaft erfolgreich im Markt aufzustellen und auch auf kritische Kunden auszurichten. In diesem Kontext haben wir die fünfte Auflage erneut aktualisiert und ein wenig erweitert.

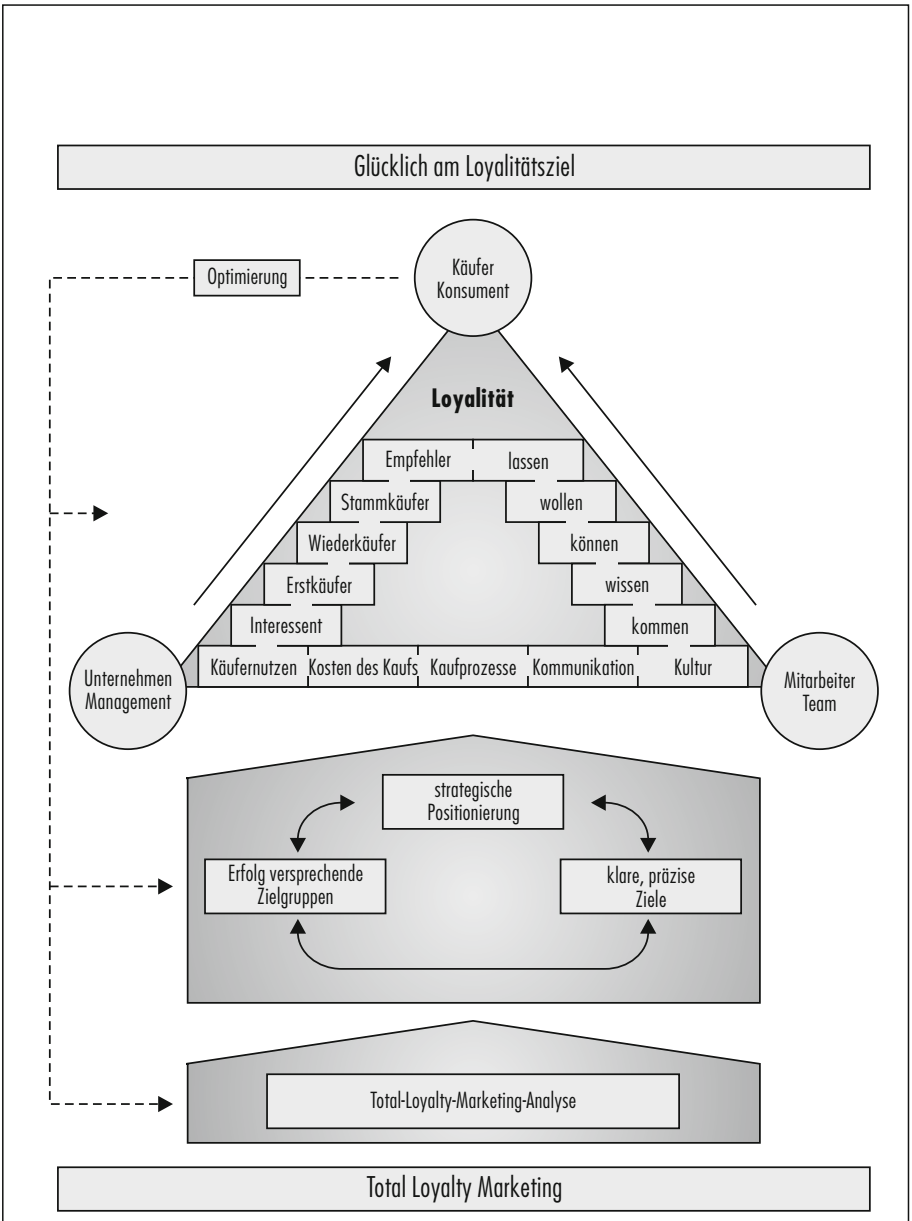
Nein, liebe Leser, Kundenbeziehungspflege ist kein Selbstzweck und keine Gefühlsduselei, sondern folgt einem unverkennbar betriebswirtschaftlichen Kalkül. Das sehen inzwischen sogar hartgesottene Controller und kühle Rechner ein. Denn auch im Finanzbereich gilt: Nur wem die Kunden treu sind, dem sind es langfristig auch die Investoren.

Um eine prosperierende Zukunft aller Marktteilnehmer zu ermöglichen, sind Konzepte gefragt, die auf ökonomische und soziale Nachhaltigkeit zielen. Total Loyalty Marketing ist ein solches Konzept. Es ist seit 2002 auf dem Markt und hat nicht nur viele Fans gewonnen, sondern auch viele Unternehmer und Unternehmen erfolgreich gemacht. Total Loyalty wird dafür sorgen, dass sie dauerhaft erfolgreich bleiben. Egal, was kommt.

Denn in diesen Zeiten gibt es nur einen Platz, an dem man im Business sicher ist: Ganz nah bei seinem Kunden.

München, im Mai 2009

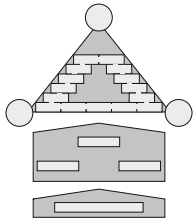
Anne M. Schüller	Gerhard Fuchs	Maximilian Kleinsorgen
info@anneschueller.de	gf@marketingfuechse.de	mk@marketingfuechse.de


Glücklich am Loyalitätsziel
Optimierung
Käufer
Konsument
Loyalität
Empfehler
lassen
Stammkäufer
wollen
Wiederkäufer
können
Erstkäufer
wissen
Interessent
kommen
Käufernutzen
Kosten des Kaufs
Kaufprozesse
Kommunikation
Kultur
Unternehmen
Management
Mitarbeiter
Team
strategische
Positionierung
Erfolg versprechende
Zielgruppen
klare, präzise
Ziele
Total-Loyalty-Marketing-Analyse
Total Loyalty Marketing

Die 7 Kernsätze des Total Loyalty Marketing

1. Total Loyalty Marketing heißt: Menschen (= Mitarbeiter und Kunden) glücklich machen.
2. Loyalität ist die größte unternehmerische Herausforderung der Zukunft. Denn Loyalität ist die schärfste Waffe des Verbrauchers.
3. Kompetente, engagierte, loyale Mitarbeiter sowie begeisterte, treue Kunden – und nicht Produkte und Angebote – sind die strategischen Haupterfolgsfaktoren eines Unternehmens.
4. Jede Unternehmens- und Marketingstrategie ist nur so gut wie die Mitarbeiter, die sie umsetzen. Und nur loyale Führungskräfte haben loyale Mitarbeiter.
5. Vor der Kundenorientierung steht die Mitarbeiterorientierung: Nur begeisterte, loyale Mitarbeiter können Kunden begeistern und loyalisieren – und umgekehrt.
6. Loyalität muss man sich (immer wieder neu) verdienen. Dies erfordert eine kundenorientierte Einstellung *und* kundenorientiertes Verhalten.
7. Total Loyalty Marketing beginnt bei der Führungsspitze und involviert *alle* Mitarbeiter eines Unternehmens. Denn der Kunde beurteilt ein Unternehmen ganzheitlich.

1 Total Loyalty Marketing



Zukunftstrend Loyalität _____ 19
Verändertes Verbraucherverhalten _____ 19

Was hat Loyalität mit Marketing zu tun? _____ 21
Über Liebe, Lust und Leidenschaft _____ 22
Kundenorientierung ganz oben _____ 23
Die ganze Firma eine Marketing Company _____ 24
Marketing ist eine Investition _____ 25
Warum Loyalty Marketing „total“ ist _____ 26

Der Management-Prozess
des Total Loyalty Marketing _____ 27

Loyalität kann man sich nicht erkaufen, man muss sie sich (v)erdienen. Dahinter steckt ein Verdienst, also etwas, das man erhält, weil man vorher etwas Außergewöhnliches geleistet hat. Eine solche Leistung umfasst rationale und emotionale Anteile, Professionalität und Herz. Denn die Menschen kaufen niemals Produkte, sondern immer zwei Dinge:

- ☐ Problemlösungen
- ☐ gute Gefühle

Wenn Sie die Loyalität Ihrer Kunden und die Ihrer Mitarbeiter gewinnen und dauerhaft bewahren, sichern Sie sich mehr Umsatz und reduzieren gleichzeitig Ihre Kosten. Die so freiwerdenden Gelder können Sie wiederum loyalitätsfördernd investieren: in Produkt- und Dienstleistungsinnovationen, in Ihre Mitarbeiter, in guten Service und in Marketing. So betreiben Sie nachhaltige Zukunftssicherung.

Voraussetzung ist, dass Sie für Ihre Kunden

- ☐ eine 0-Fehler-Spitzenleistung, die begeistert
- ☐ mit 100-Prozent-Wohlfühl-Effekt

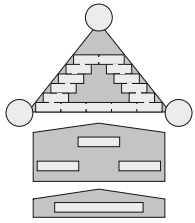
erbringen. Je näher Sie diesen Höchstwerten kommen, desto loyaler werden Ihre Kunden sein. Hier sprechen wir ganz bewusst von Loyalität und nicht mehr von Kunden- oder Mitarbeiterbindung, weil das Wort „Bindung" nicht mehr passt. Es hat etwas Erzwungenes, fast möchte man an Fesseln denken. Loyalität dagegen kann man, genauso wie Vertrauen und Begeisterung, nicht erzwingen. Sie funktioniert wie eine Freundschaft. Man bekommt sie geschenkt.

Definition Kunden-Loyalität

Kunden-Loyalität bedeutet:

- ☐ freiwillige Treue
- ☐ emotionale, andauernde Verbundenheit
- ☐ leidenschaftliche Fürsprache

Kein Knebelvertrag, kein noch so gutes Kundenbindungsinstrument kann Kunden wirklich binden; gute zwischenmenschliche Beziehungen dagegen führen zu Verbundenheit. Verbundenheit und Loyalität



gehen immer vom Kunden aus. Beides entsteht, wenn der (im Übrigen rein subjektiv) wahrgenommene Nutzen, zu bleiben, größer ist, als der Nutzen, zu gehen. Loyalität verdient, wer Kunden-Erwartungen immer wieder (deutlich) übertrifft, und zwar dauerhaft. Wie sieht das bei Ihnen aus? Enttäuschen, erfüllen oder übertreffen Sie die Erwartungen Ihrer Kunden? Enttäuschen heißt: Die Kunden kommen nicht wieder und reden schlecht über Sie. Erfüllen heißt: War okay, aber vielleicht ist es anderswo besser. Deutlich übertreffen heißt: Super, bin begeistert, werde sicher wiederkommen. Und vor allem: Das muss ich unbedingt weitererzählen!

Ein Kunde ist einer, der Kunde davon tun, wie gut – oder wie schlecht – es ihm bei Ihnen ergangen ist. Besser, er redet oft, gut und leidenschaftlich gerne über Sie! Solchermaßen aktive Kunden zu haben ist die wirkungsvollste Umsatzbeschleunigungsstrategie, das ultimative Ziel des *Total Loyalty Marketing*.

Wer loyale Kunden will, braucht loyale Mitarbeiter. Die Parallelen sind offensichtlich: Loyale Mitarbeiter sind, genau wie loyale Kunden, ihrem Unternehmen (wenn auch heute nicht mehr auf Lebzeiten) treu, sie spüren eine emotionale Verbundenheit. Sie identifizieren sich mit ihrer Firma, sie machen die unternehmerischen Interessen zu ihren eigenen. Sie sprechen gut, begeisternd und leidenschaftlich gerne über ihre Firma – drinnen und draußen. All dies bekommt ein Unternehmen freilich nicht geschenkt.

Mitarbeiter-Loyalität muss man sich – genauso wie Kunden-Loyalität – immer wieder neu verdienen. Hierbei fokussieren wir auf eine mündige, zukunftsweisende Form der Loyalität – und nicht auf den blinden Gehorsam früherer Zeiten.

Definition Mitarbeiter-Loyalität

Mitarbeiter-Loyalität bedeutet:

- ☐ freiwillige, anhaltende Treue
- ☐ hohes Engagement und Freude an der Arbeit
- ☐ Ambitionen und unternehmerisches Handeln
- ☐ Identifikation und emotionale Verbundenheit
- ☐ aktive positive Mund-zu-Mund-Werbung

Solchermaßen loyale Mitarbeiter sind die besten Kunden-Loyalisierer – und zwar mit dauerhaftem Erfolg.

Dauerhafte Loyalität zielt nicht nur auf den langfristigen Kundenwert eines Kunden, sondern vor allem auf dessen Empfehlungsgeschäft. Denn nicht als Stammkunde, sondern als aktive Empfehler sind Verwender am profitabelsten, da wird das meiste Geld verdient. Besser also, Sie setzen auf Loyalität, und zwar auf maximale Loyalität, denn ein bisschen reicht nicht. Wenn Sie in jedem Jahr mehr Kunden verlieren, als Sie gewinnen, wenn Sie am Schluss mehr untreue als treue Kunden haben, wenn die Unzufriedenen, die negativen Empfehler und Image-Zerstörer die Meinungsführung übernehmen, kann selbst das beste Marketing nichts mehr für Sie tun.

Mal angenommen, Sie erhalten vier Reklamationen pro Woche. Darüber hinaus gibt es womöglich 96 unzufriedene Käufer, denn es heißt, 96 Prozent aller Unzufriedenen beschweren sich nicht. Wenn diese ihren Frust nun 13-mal weitererzählen, macht das 1 248 Infizierte. Das passiert Ihnen 52 Wochen im Jahr, zehn Jahre lang. So kommen Sie auf 648 960 negativ Beeinflusste. Eine ganze Armee, die da hinter Ihrem Rücken Aufstellung nimmt! Und bei Filialisten multipliziert sich diese Zahl dann noch mit der Anzahl der Betriebe. Besser also, Sie setzen auf Qualität, auf guten Service und auf Emotionen – und damit auf Loyalität. Dies könnten Sie so formulieren:

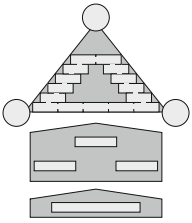
Unsere Vision:	☐ 100 Prozent Loyalität
	☐ 0 Prozent Fluktuation

Dabei geht es um die Loyalität der richtigen, der gut zu Ihnen passenden Kunden, die profitabel sind und Loyalitätspotenzial haben. Und es geht um die Loyalität der richtigen, der gut zu Ihnen passenden Mitarbeiter, solchen mit Loyalisierungskompetenz.

Kunden- und Mitarbeiter-Loyalität stehen in einem engen Zusammenhang. Sie verstärken sich gegenseitig – im Positiven wie im Negativen. **Wer loyale Mitarbeiter hat, hat auch loyale Kunden – und umgekehrt.** Haben Sie zum Beispiel schon einmal analysiert, wie viele Kunden Sie verlieren, weil Mitarbeiter Sie verlassen?

Neue Kunden werden Sie schwerlich zu Stammkunden machen können, wenn diese immer nur auf Anfänger treffen. Langjährige, gut geschulte Mitarbeiter verstehen es viel besser, Kunden zu loyalisieren. Und Kunden, die immer wiederkommen, bestätigen dem Mitarbeiter, dass er im richtigen Unternehmen arbeitet. Das macht stolz! Und loyal!

Um diesen Loyalitätseffekt zu erzielen und dauerhaft zu sichern, brauchen Sie ein auf Loyalitätsführerschaft fokussierendes Management, loyalisierende Produkte und Dienstleitungen und auch loyale Mitarbeiter. Mit den richtigen Ideen ist das meist einfach und kostengünstig zu machen. Am Ende werben Mitarbeiter neue Mitarbeiter und Kunden werben Kunden. So erzeugen Sie eine Loyalitätsspirale, die sich immer weiter nach oben dreht. Wenn Ihr oberstes Ziel Loyalität heißt, werden Ihre Ergebnisse zwangsläufig stimmen.



Zukunftstrend Loyalität

„Mich interessiert vor allem die Zukunft, denn das ist die Zeit, in der ich leben werde."
Albert Schweitzer

Die Pflege von Kunden wird von Managern wichtiger eingestuft als die Schaffung neuer Märkte. Zu diesem Ergebnis kam die Studie *Future Trends 2002 – Zukunftsperspektiven im Marketing und Management*. Knapp 300 Manager und Hochschulprofessoren in Deutschland und Österreich standen Rede und Antwort zu den wichtigsten Trends und Entwicklungen in Marketing und Management. Der Top-Trend auf dem Gebiet der Kundenbeziehungen: die **Kundenloyalität**. Mit einigem Abstand folgen „Schaffung neuer Märkte", „Relationship Marketing" und „Markenmanagement".

Diese Priorisierung kommt sicher nicht von ungefähr. Nachlassende Kundentreue ist in allen Branchen, egal, ob bei Dienstleistern oder Markenartiklern, deutlich zu spüren. Die Illoyalen sind auf dem Vormarsch. Schon seit einigen Jahren begegnen wir ihnen, und es scheint, sie werden immer mehr. Mal Hand aufs Herz: Welcher Loyalitätstyp sind Sie? Welchen Angeboten, welchen Dienstleistern sind Sie schon lange treu? Und vor allem, warum? Wann wechseln Sie das Angebot? Aus welchen Gründen? Und mit welchen Gefühlen?

Verändertes Verbraucherverhalten

Der mündige Verbraucher hat heute, zum Beispiel über das Internet, alle Möglichkeiten, sich schnell und günstig umfassend zu informieren, und das tut er auch. Wir haben ihn zum **Smart Shopper** erzogen. Er weiß, dass es ständig und überall Sonderangebote gibt, dass ihm Preisagenturen helfen, alles noch ein wenig billiger zu bekommen. Er hat längst gelernt, wie selbstverständlich nach Rabatten zu fragen. Er hat ein feines Gefühl für ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis entwickelt. Er schämt sich nicht, im Designer-Outlet oder Second-Hand-

Laden einzukaufen. Er fährt auf Schnäppchen ab – auch auf die Ihrer Mitbewerber! Für viele ist „smart shoppen" einfach Spaß am Jagen und Sammeln. Sie kaufen clever ein, um das gesparte Geld an anderer Stelle wieder auf den Kopf zu hauen.

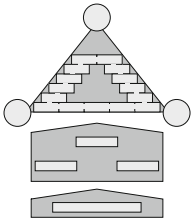
Spätestens seit *Toyotas* „Nichts ist unmöglich" erwartet der Verbraucher, dass sich jeder Wunsch erfüllen lässt. Als **Anspruchsdenker** will er mehr: mehr Top-Qualität und einen besseren Service – am besten für weniger Geld. Der kritische Vergleich zwischen verschiedenen Anbietern oder Branchen dient ihm als Messlatte. Anspruchsdenken heißt aber auch: Man will ein Stück vom großen Kuchen, man hat quasi ein Recht darauf. Einfach so.

Variety Seeker sind die Sowohl-als-auch-Typen, die mit dem *Armani*-Anzug zu *Aldi* gehen, die mit dem *Porsche* im *McDrive* vorfahren. Die durch die Fernsehsender zappen und im Internet vagabundieren. Es sind die, die ständig was anderes, was Neues wollen: in verschiedene Erlebniswelten eintauchen, alles Mögliche einmal ausprobieren. Die Abwechslung bringt ihnen Nutzen oder gibt ihnen einen Kick. Marken, die Variety Seeker exzellent bedienen und damit erfolgreich wurden, sind beispielsweise *Swatch*, *H&M* oder *Mövenpick* mit seinem *Eis des Jahres*.

Klar, in uns allen steckt Neugierde, das Bedürfnis nach Abwechslung, der Wunsch, zu neuen Ufern aufzubrechen. Aber gleichzeitig auch das Bedürfnis nach Zugehörigkeit, nach Geborgenheit, nach Heimat. Also kommt hier die gute Nachricht: Jeder Trend hat einen Gegentrend. Je virtueller, komplexer, vielschichtiger unsere Lebensumstände werden, desto mehr suchen wir nach dem Überschaubaren und Berechenbaren, um in Balance zu bleiben. Je konfuser die Welt, desto mehr brauchen wir Orientierung, Vertrautheit und Zugehörigkeit. Eine gute Chance für Loyalität. Dabei stellen sich Ihnen folgende Fragen:

- Wie können Sie Menschen, die Loyalitätspotenzial haben, die gut zu Ihnen passen und die profitabel sind, finden und sich treu verbunden machen?
- Lohnt es sich, Menschen mit bedingtem/geringem Loyalitätspotenzial anzulocken, und wenn ja, wie wecken Sie deren schlummernde Loyalität?
- Wie halten Sie sich die unverbesserlich Illoyalen vom Leib?

- Warum würde es sich für einen Kunden lohnen, gerade Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung treu zu sein, zu Ihrem Fürsprecher zu werden? Vor allem, wenn es in der Nähe x andere gibt, die fast das Gleiche bieten.



Aus Käufersicht – und die allein entscheidet – sind viele Angebote austauschbar. Und aus Sicht der Konkurrenz sind viele Leistungen leicht und immer schneller kopierbar. Was also macht Sie einzigartig? Was macht Sie loyalitätswürdig?

Was hat Loyalität mit Marketing zu tun?

Marketing gibt es, seit es Menschen gibt. Brautschau, Tauschhandel, Tempelfeste – alles Marketing. Doch lassen wir zunächst die Wissenschaft zu Wort kommen. *Prof. Dr. Anton Meyer*, Vorstand des Instituts für Marketing an der *Ludwig-Maximilians-Universität München* (www.lmu.de) meint dazu in seinem Buch *Offensives Marketing*: „Marketing bedeutet, unter Beteiligung aller Mitarbeiter auf effiziente Art und Weise einen überlegenen Kundennutzen zu schaffen, um überdurchschnittliche Gewinne zu erzielen." Weiter heißt es: „Und dieses Ziel werden Sie langfristig nur dadurch erreichen, dass Sie den Kunden Angebote mit einem überlegenen Kundennutzen liefern. Daran müssen alle Mitarbeiter des Unternehmens mitwirken – vom Pförtner bis zum Vorstand, vom Brand-Manager bis zum Leiter der Rechtsabteilung. Sie alle sind Part-time-Marketer." Und schließlich: „Offensives Marketing verlangt ein zielgruppenorientiertes Denken und Handeln des gesamten Unternehmens und die konsequente Ausrichtung aller unternehmerischen Aktivitäten an den Wünschen und Erwartungen der unterschiedlichen Zielgruppen."

Wir möchten noch einen Schritt weiter gehen, es einfacher sagen: Marketer machen Menschen glücklich. Sie denken Tag und Nacht über deren Bedürfnisse nach und überlegen, mit welchen Produkten, Dienstleistungen, Werten und Gefühlen sie diese Bedürfnisse befriedigen können. Aus unserer Sicht ist jeder Mitarbeiter eines Unternehmens ein Full-time-Marketer und das ganze Unternehmen eine Marketing Company. Das heißt, das Unternehmen hat nicht nur die Wünsche, die Bedürfnisse und die Träume seiner externen Kunden im Auge, sondern ebenso die seiner internen Kunden, die der eigenen Mitarbeiter. Diese beiden Zielgruppen will es begeistern und damit loyalisieren.

Wenn Sie konsequent die Loyalität Ihrer Kunden und die Ihrer Mitarbeiter in den Vordergrund stellen, wenn Sie alle Aktivitäten systematisch auf den Kunden ausrichten, müssen Sie vielleicht auch Marketing für sich neu definieren – und womöglich im Unternehmen neu organisieren. Machen Sie Ihre Kunden glücklich! Glückliche Kunden werden Ihnen gegenüber immer loyal und ausgabefreudig sein. Glückliche Mitarbeiter erzeugen glückliche, loyale Kunden – und umgekehrt.

Marketing heißt Menschen glücklich machen!

glückliche Kunden + glückliche Mitarbeiter
=
glückliches Management + Profit

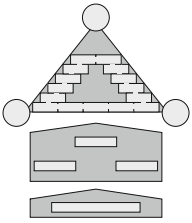
Über Liebe, Lust und Leidenschaft

„Wir müssen Wellen von leidenschaftlichem Verlangen nach unserem Produkt hervorrufen."
Andy Grove, Intel

Wenn Sie Menschen aus einer großen Auswahl an Werten den für sie wichtigsten herausfiltern lassen, entscheiden sich die meisten für „Liebe". Liebe ist deshalb ein Schlüsselwort im Loyalitätsmarketing. Mithilfe des Marketing wollen Sie die Wünsche Ihrer Zielgruppen identifizieren und erfüllen, möglichst übererfüllen. Durch Liebe zum Kunden, mit Lust an der Arbeit und mit leidenschaftlicher Professionalität. Dann wird auch der Kunde Sie lieben und mit Lust und Leidenschaft über Sie sprechen.

Um Menschen glücklich zu machen, muss man sich in ihre Lage versetzen können (Empathie). Jeder Mensch ist einzigartig, hat unterschiedliche Bedürfnisse und unterschiedliche Motive, rationale und emotionale.

Bekanntlich wird Abstraktes stärker in der linken Hirnhälfte und Bildhaftes vorwiegend in der rechten Hirnhälfte unseres Denkhirns verarbeitet. Das Denkhirn lernt schnell. Und es vergisst schnell wieder, was nicht regelmäßig trainiert wird. Unsere Emotionen werden vorwiegend vom limbischen System her gesteuert. Dieses liegt in tieferen, älteren Regionen unseres Gehirns, dort, wo auch die urzeitlichen Triebe und Instinkte wabern. Das limbische System lernt langsamer, vergisst aber auch nicht so schnell. Ein guter Grund, stärker auf Emotionen zu setzen. Ein rationales Argument vergisst man leichter als eine emotionale Empfindung. Ohne Emotionen, so die moderne Hirnforschung, kommt keine einzige Entscheidung zustande.



Genau wie Loyalität, so steht auch eine Marke für Zugehörigkeit. Marken sind dabei, die Welt zu verändern. Die menschlichen Gemeinschaften, die Sippen, die Stammesverbände von früher, das sind die Communities von heute und morgen. Das sind Gruppen von Menschen mit gemeinsamen Interessen, die sich über alle Grenzen hinweg – sogar in virtuellen Räumen – zusammenfinden. Was sie eint, sind Ideen, sind Marken-Erlebniswelten, sind Symbole und Rituale, die sie zusammenhalten, die ihnen eine Heimat geben, die sie stark machen, die sie als Gruppenmitglied veredeln. Die Logos an unseren Klamotten zum Beispiel – das sind die Orden von früher. Und was wir heute erleben, ist erst der Anfang. Marken werden die traditionellen Institutionen, werden Staat, Kirche, Parteien, Vereine und Gewerkschaften verdrängen, wenn diese nicht selbst zu Marken werden. Erst jüngst war zu hören, dass mehr US-amerikanische Kinder den *Golden Arch* von *McDonald's* kennen als das christliche Kreuz. Und Kühe sind lila!

Kundenorientierung ganz oben

Der Kunde von heute ist ein fordernder Kunde. Er hat die Macht.

„Die Leute interessieren sich für ihren Rasen und nicht für unseren Samen", sagte einmal ein Saatgut-Hersteller. Gut gesprochen. Der Kunde – und nicht das eigene Produkt – ist der „hero". Heutzutage werden Leistungen nicht mehr verkauft, sondern gekauft. Der Kunde hat die Macht. Er definiert die Anforderungen an Produkte und Leistungen und die Unternehmen führen sie aus.

Von „Ich bin ein toller Hecht"	⇨	zu „Was brauchst du"
Von „Mein Gewinn"	⇨	zu „Dein Nutzen"
Von der Produktorientierung	⇨	zur Kundenorientierung
Von internen Prozessen	⇨	zu kundenorientierten Prozessen
Von leicht kopierbar	⇨	zu schwer kopierbar

Kundenorientierung heißt Sichtweisen ändern

Kundenorientierung heißt Sichtweisen ändern. Nicht, was auf der Speisekarte steht, sondern was die Leute gerne essen, kommt auf den Tisch. Doch die Praxis sieht häufig anders aus. Mal ehrlich: Sind Sie in

Ihrem Hause ein „Advokat des Kunden", jemand, der mit Leidenschaft die Interessen seiner Kunden vertritt? An diesen Fragen können Sie sich orientieren:

Leitfragen zur Kundenorientierung

- Lohnt sich aus Kundensicht ein Kauf unserer Leistung?
- Welchen relevanten, rationalen Nutzen hat der Kunde von unserer Leistung/unserem Angebot?
- Welche relevanten, emotionalen Vorteile hat der Kunde?
- Was macht unsere Leistung/unser Angebot für unsere Kunden herausragend bzw. einzigartig?
- Warum könnte der Kunde unser Angebot dem der Mitbewerber vorziehen?
- Wie lässt sich unsere Leistung im Interesse des Kunden weiter verbessern? Welches Feedback holen wir dazu von den Kunden? Und von unseren Mitarbeitern?
- Sind alle internen Strukturen und Prozesse systematisch und konsequent auf Kundenorientierung getrimmt?
- Gehen wirklich alle Mitarbeiter des Hauses kundenorientiert vor? Haben sie hierzu das notwendige Training und Coaching erhalten?

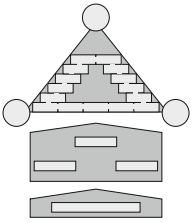
„Moment der Wahrheit" Jan Carlzon

Jeder Kontakt eines Mitarbeiters mit einem Kunden ist ein „Moment der Wahrheit". Der Kunde jedenfalls sieht das ganzheitlich. Er will von jedem Mitarbeiter eine perfekte Leistung, da unterscheidet er nicht zwischen Firmenchef und Hausmeister. Wenn ein einziger Mitarbeiter bei Ihnen einen Fehler macht, war aus Sicht des Kunden „das Unternehmen" schuld. Andererseits kann jeder Mitarbeiter im Kundenkontakt solche Momente zu einem besonderen Erlebnis, zu einem magischen Moment machen – für beide Seiten. Übrigens: Die Vorstufe von Kundenorientierung ist Mitarbeiterorientierung. Denn nur begeisterte Mitarbeiter können Kunden begeistern.

Die ganze Firma eine Marketing Company

Für Marketing ist nicht ausschließlich die Marketing-Abteilung zuständig. Sämtliche Mitarbeiter, Abteilungen und Hierarchiestufen eines Unternehmens arbeiten daran, die Kundenbedürfnisse optimal zu erfüllen – und dabei profitabel zu sein. Die Marketing-Abteilung fungiert in diesem Prozess als Premierminister und gibt die Marschrichtung vor. Alle marketingrelevanten Aktivitäten werden von dort aus koordiniert, die Kommunikation nach innen und außen ist ganz-

heitlich vernetzt. Hört sich toll an, hat man auch schon oft gelesen. Die Praxis sieht meist noch ganz anders aus, in großen wie in kleinen Firmen.



Fast könnte man von „Patchwork-Marketing" sprechen: PR ist beim Vorstand, damit der sich selbst in Szene setzen kann. Qualitätskontrolle und Beschwerdemanagement macht eine Assistentin, je harmloser desto besser. Wer hört schon gerne Kritik an der eigenen Arbeit. Der Verkauf redet nicht mit dem Marketing und der Innendienst nicht mit dem Außendienst. Human Resources heißt noch immer Personalverwaltung und ist nicht mit im Marketing-Boot. Neues erfahren die Mitarbeiter aus der Presse. Investoren-Interessen stehen im Vordergrund. Wertvolle Zeit wird mit Reviergehabe vergeudet. Als beispielsweise in einem internationalen Konzern eine interne Marktforschungsabteilung aufgebaut wurde und im Vorfeld die bereits vorhandenen Studien aus den verschiedenen Abteilungen zusammengetragen werden sollten, wurden dort die Schränke abgeschlossen.

Marketingorientiertes Denken und Handeln sollte in der Unternehmenskultur verankert sein. Aber nicht als Phrase à la „Wir sind immer für unsere Kunden da", sondern als gelebte, vom Chef des Hauses höchstpersönlich vorgelebte Kultur. *Virgin, Swatch* und *Red Bull* sind gute Beispiele für solche „marketing driven companies". Leider ist dies heutzutage noch nicht die Regel. Ressortdenken, Positionskämpfe und interne Grabenkriege kosten Zeit und Kraft, behindern das konstruktive Miteinander der Abteilungen und drücken so die Ergebnisse.

Marketing ist eine Investition

Sind auch bei Ihnen die Controller stolz darauf, mal wieder zwei, fünf, gar zehn Prozent bei den Personal- oder Werbekosten eingespart zu haben? Sicherlich, auf seine Kosten zu schauen, ist eine unternehmerische Pflicht. Wer in schwierigen Zeiten marketingrelevante Budgets reduziert, hat zwar sofort bessere Zahlen, doch in fünf Jahren vielleicht nichts mehr zu tun. Bei welchen Kostenblöcken also der Rotstift angesetzt wird, sollte gut überlegt sein. Wer bei den Personalkosten spart, nimmt den Kunden etwas weg, nämlich Mitarbeiterqualität und damit Servicequalität. Und die Kunden werden es merken, sie werden reagieren, werden das quittieren – mit nachlassender Loyalität. So setzt sich dann eine Abwärtsspirale in Gang.

Mehr zum Return on Loyalty Investment (ROLI) in Kapitel 7.

Verlorene Kundschaft, verlorenes Geschäft wird meist nicht analysiert, schon gar nicht bilanziert. Nur: Was man nicht messen kann, kann man nicht managen. Also müssen Fluktuationsraten und -gründe auf der Käufer- und auf der Mitarbeiterseite systematisch erfasst und miteinander verknüpft werden. Loyalitätsbasierte Datenbanken müssen her. Es müssen Messinstrumente entwickelt und implementiert werden, damit Marketing-Aktivitäten messbar und steuerbar werden. Eines davon ist der **Return on Loyalty Investment**.

Warum Loyalty Marketing „total" ist

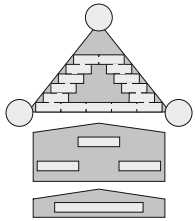
Im Ringen um Marktanteile und Margen wird es in Zukunft vor allem um Loyalität gehen. Der Fokus wird weniger auf aggressive Verkaufsmannschaften gerichtet sein, wo der eine dem anderen die Kunden wegschnappt, sondern vielmehr auf Mitarbeiter, denen es mit Sympathie und Empathie gelingt, kontinuierlich Loyalität zu erzeugen. Loyalität entsteht viel leichter zwischen zwei Menschen als zwischen Menschen und mehr oder weniger anonymen Unternehmen. Für Hersteller und Handel fällt diese Loyalisierungsaufgabe insbesondere den Verkaufs- und Servicemitarbeitern zu. Wo immer austauschbarere Produkte die Kunden nicht mehr „fesseln" können, müssen es Menschen tun.

Bei Dienstleistungsunternehmen spielt die Interaktion zwischen Mitarbeitern und Kunden die alles entscheidende Rolle. Je individueller die Leistung für den einzelnen Kunden erbracht wird und je unmittelbarer der Kunde-Mitarbeiter-Kontakt ausfällt, desto stärker ist die persönliche Beziehung.

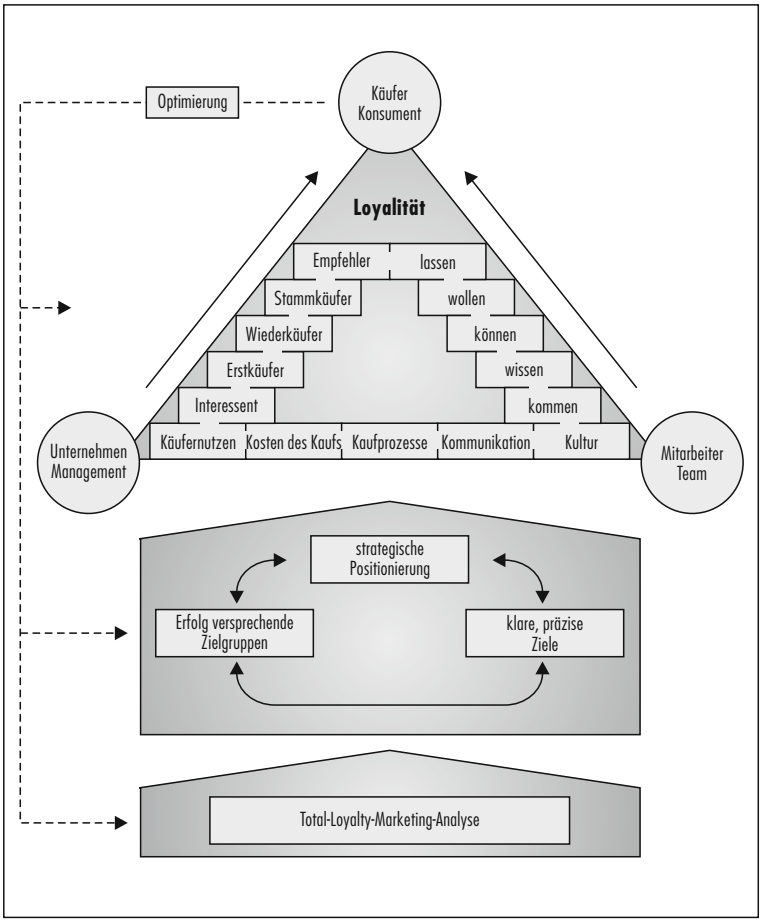
„In Gefahr und großer Not bringt der Mittelweg den Tod."
Friedrich von Logau

Im wirtschaftlichen Wettlauf gibt es nur einen Sieger. Der Zweite in der Konsumentengunst hat beim Kaufakt schon alles verloren. Deshalb lautet unser Ziel nicht: „ein bisschen Loyalität" oder „mehr Loyalität", sondern **totale Loyalität**. Diese werden Sie nicht bei allen und jedem erreichen können. Lieber bei wenigen totale Loyalität als bei vielen ein wenig. Lieber weniger oft der Erste, als oft Zweiter, Dritter oder x-ter zu werden – und jedes Mal verloren zu haben. Der Kernpunkt hierbei ist das Empowerment der Mitarbeiter, ihre betrieblichen Aufgaben so zu erfüllen, dass sie nicht nur „die Arbeit erledigen", sondern maximale, totale Kundenloyalität auslösen.

Der Management-Prozess des Total Loyalty Marketing



Total Loyalty Marketing ist ein umfassender, prozessorientierter, vernetzender Ansatz. Dies bedeutet, alles aus Marketingsicht Wichtige in einem einzigen Modell zusammenzufassen und leicht umsetzbar zu machen. Es zeigt, wie alles zusammengehört, wie ein Rädchen ins andere greift: ein wohl strukturierter **Managementprozess des Total Loyalty Marketing**.



Der Managementprozess des Total Loyalty Marketing

Am Anfang steht die loyalitätsfokussierte Analyse. Ziel dieses ersten Schrittes ist es, in Frage kommende Menschen, Märkte und schließlich auch das eigene Unternehmen auf Loyalitätspotenzial hin abzuklopfen. Im Marketing nennen wir das gerne Marktforschung. Damit klingt es so fade, dass es sicher keiner anfasst. Es herrscht die weit verbreitete Meinung: Marktforschung ist, wenn es teuer wird und hinterher doch nichts bringt, weil das Ergebnis entweder banal ist oder sich tief versteckt in Zahlenkolonnen und Berichtsbänden. Analyse kann aber auch bedeuten: Wir sprechen mit dem Kunden, wir schauen, was gefällt, wonach er greift, wie er an ein Angebot herangeht etc. Und wir reden mit den Mitarbeitern, beobachten die Wettbewerber und verfolgen Medienberichte mit dem einen Hintergedanken: Was heißt das für uns und unsere Kunden?

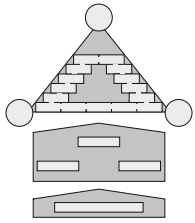
Der nächste große Block in diesem Marketingprozess, oft vernachlässigt, aber unverzichtbar, ist die Marketingstrategie, die auf der Basis der Analyse entwickelt wird. Hier werden klare, präzise Ziele formuliert, Erfolg und Loyalität versprechende Zielgruppen definiert und relevante Nutzen für die Konsumenten (und Mitarbeiter) in eine strategische Positionierung verpackt.

Diese strategischen Vorgaben sind schließlich das Fundament des **Total-Loyalty-Marketing-Dreiecks** mit seinen Eckpunkten Management, Mitarbeiter und Kunde. Dabei steht der Käufer bzw. Konsument in diesem Dreiecksverhältnis unumstößlich an der Spitze. Alle Aktivitäten des Managements wie auch der Mitarbeiter sind systematisch auf ihn ausgerichtet. Den Grund dafür schilderte in den 90er Jahren *Minoru Tominaga* in seinen Vorträgen mit sehr treffenden Worten: „Der Kunde ist nicht König. Der Kunde ist Gott. Denn er entscheidet über Leben und Tod Ihres Unternehmens." Mögen diese Worte auch drastisch, fast blasphemisch klingen, sie haben an Aktualität nichts eingebüßt.

Ausgelöst werden muss der Loyalisierungsprozess durch das Management. Ist Loyalität in der Unternehmensstrategie fest verankert, so will diese nun in konkrete Handlungsanweisungen umgesetzt und fest ins Unternehmen implementiert, vor allem aber vorgelebt werden. Das ist die Grundvoraussetzung für die Mitarbeiterloyalität, die es zu erzeugen und zu unterstützen gilt. Denn nur, wenn der Mitarbeiter loyal ist, ist es auch der Kunde.

Mehr zu den 5 K in Kapitel 4.

Aus der Sicht der Marketingtheorie ersetzt das Loyalitätsdreieck zum einen das Marketing-Mix. Wie sich die alten Lehren in Zeiten konsequenter Kundenorientierung aber wandeln müssen, davon wird noch ausgiebig die Rede sein.



Der konventionelle Marketing-Management-Prozess kennt an Stelle des Loyalitätsdreiecks außerdem die Stufen Realisation, Kontrolle und Optimierung. Auch diese Schritte deckt das Loyalitätsdreieck ab. Die Realisierung der im Marketing-Mix geplanten Maßnahmen erfolgt in der Interaktion zwischen Mitarbeitern und Kunden, die sich – wenn Loyalitätsmarketing „total" ist – gegenseitig glücklich machen und in Ihrer Loyalität bestärken. Die Kontroll-Funktionen übernehmen vornehmlich die systematisch zu Kommentaren ermunterten Käufer. So erhalten die Mitarbeiter ein unmittelbares Feedback über ihre Leistung und Wirkung auf den Kunden und damit die Möglichkeit zur Selbstkontrolle. Dies reduziert den Controlling-Aufwand des Managements auf ein Minimum und motiviert das Team, also die Gemeinschaft aller Leistungserbringer.

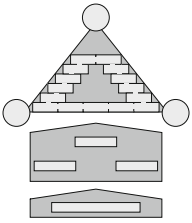
So ergibt sich die Optimierung fast von selbst. Die Meinung der Konsumenten fließt über konkrete (zum Beispiel schriftliche) Äußerungen oder im Dialog mit dem Team zurück ins Loyalitätsdreieck (siehe Rückkopplungspfeile) und kann dort sofort in weitere loyalitätsfördernde Maßnahmen umgesetzt werden. Oder es sind strategische Veränderungen angezeigt, weil sich etwa die Nutzenerwartungen der Zielgruppe geändert haben. Oder der Abgleich zwischen den (Loyalitäts-)Zielen und der Wirklichkeit gibt gar Anlass zu vertiefenden Analysen. Wie dem auch sei, der Managementprozess des *Total Loyalty Marketing* führt durch seine Geschlossenheit und seine Rückkopplungsmechanismen dazu, dass das gesamte Unternehmen zur Lernmaschine, zur lernenden Organisation in Sachen Loyalität wird.

Konnten wir Sie mit dem bisher Gesagten schon ein wenig für unsere Sache begeistern, Sie ein wenig loyalisieren? Dann lassen Sie uns jetzt gemeinsam Schritt für Schritt den **Total-Loyalty-Marketing-Prozess** durchlaufen. Er eignet sich gleichermaßen für „Business-to-Business"(BtoB)- wie für „Business-to-Consumer"(BtoC)-Branchen, für große und für kleine Dienstleister, für internationale Konzerne wie für Spezialitäten-Geschäfte, Handwerksbetriebe oder Ärztehäuser. Denn am Ende haben alle mit den gleichen Menschen zu tun.

Ihr individueller Loyalitäts-Ideenspeicher

- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____

2 Die Total-Loyalty-Marketing-Analyse



Die Bedürfnisse von Menschen als Kunden und Mitarbeiter ____ 32
Die Bedürfnisse von Kunden ____ 33
Die Bedürfnisse von Mitarbeitern ____ 36

Die Loyalitätspotenziale in Unternehmen ____ 40
Die Vorteile von Loyalität ____ 40
Der Wert eines loyalen Kunden ____ 42
Der Wert eines loyalen Mitarbeiters ____ 44
Der Wert der Marke ____ 46

Der Wert von Loyalitätspartnern ____ 47
Die Wettbewerber um die Loyalität ____ 48
Loyalitätsrelevante Rahmenfaktoren ____ 49

Die Bedürfnisse von Menschen als Kunden und Mitarbeiter

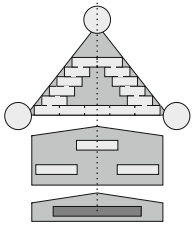
Marketing ist in erster Linie Emotionsmanagement: Gespür für die Wünsche, die oft unausgesprochenen Gefühle, Sehnsüchte, Sorgen, Ängste, Träume der Zielgruppen sowie für deren Befriedigung. Was nicht immer einfach ist. Denn überall dort, wo der Verstand herrscht, ist der Zugang zu den Emotionen recht beschwerlich. Doch die Zeiten ändern sich gerade. Immer mehr Menschen wird klar, dass „Gefühle zeigen" eher eine Stärke als eine Schwäche ist. Emotionale Intelligenz ist auf dem Vormarsch.

Im Kampf ums Überleben entwickelte der Mensch Bedürfnisse, die *Abraham Maslow* in seiner Bedürfnispyramide folgendermaßen zusammenfasst: Der Mensch hat Grundbedürfnisse, nämlich die nach Essen, Trinken, Schlafen und Reproduktion sowie das Bedürfnis nach Sicherheit. Erst wenn diese Bedürfnisse befriedigt sind, wird er sich stufenweise höheren Bedürfnissen zuwenden, denen nach Zugehörigkeit, Wertschätzung und schließlich dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Bei jeder großen Krise fängt es oben an zu bröckeln: Sicherheit, Geborgenheit und Zugehörigkeit gewinnen wieder an Bedeutung. Heutzutage turnen die Menschen je nach Tagesform oder Lebensumständen die Pyramide rauf und runter. Gut wäre es, sie genau auf der Stufe zu treffen, auf der sie sich gerade befinden.

Beispiel

Nehmen wir eine Geschäftsreise: Da werden Menschen von ihren Chefs gezwungen, die Geborgenheit der heimatlichen Höhle und ihre Lieben zu verlassen, um weit draußen, sozusagen im feindlichen Ausland, Kämpfe zu führen, Abenteuer zu bestehen. Diesen Menschen bieten Hoteliers eine Ersatzhöhle auf Zeit, wo man sich regenerieren kann, um den nächsten Tag zu bestehen und schließlich wohlbehalten nach Hause zurückzukehren. Gut, wenn diese Ersatzhöhle etwas Besonderes zu bieten hat, als Kompensation für das „Fort-sein-müssen". Zum Beispiel etwas Interessantes zu essen, etwas, das es am heimischen Herdfeuer so nicht gibt. Und am Abend mag man Beisammensein, Gemütlichkeit, Kerzenschein, Lagerfeuerstimmung. Unsere Gene erinnern sich an die urzeitliche Höhle.

Menschen werden Ihre Angebote dann vorziehen, wenn Sie ihre Bedürfnisse besser verstehen und besser befriedigen können als andere. Dienstleistungskonzepte lassen sich gut entlang *Maslows* Bedürfnispyramide entwickeln. In allen Kategorien gilt: Die Grundbedürfnisse des Menschen müssen immer *top* befriedigt sein. Und



Loyalität hat immer eine gute Chance, denn sie gibt uns das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft Gleichgesinnter. Gleichgesinnte finden wir sympathisch. Sie geben uns Sicherheit und den Schutz der Gruppe. Und in guten Unternehmen ein „Wir-Gefühl".

Die Bedürfnisse von Kunden

Unternehmen sollten wissen, welches die wichtigsten und deshalb kaufentscheidenden Bedürfnisse ihrer Kunden sind. Wer fliegt, möchte schnell von A nach B kommen, wer Bahn fährt, möchte pünktlich ankommen, wer ein Auto mietet, möchte eine zügige, unbürokratische Abwicklung. Dass die Produktqualität stimmt, wird heutzutage als selbstverständlich vorausgesetzt. Mehr denn je sind die weichen Faktoren kaufentscheidend.

Dem entsprechend interessieren uns hier also vor allem die emotionalen Bedürfnisse. Sie sind die Eckpfeiler des zukünftigen Marketing. „Produkte oder Dienstleistungen, die keine Emotionen auslösen, sind für das Gehirn wertlos", sagt dazu der Psychologe *Hans-Georg Häusel*. Und was für unser Gehirn wertlos ist, das wird auch nicht gekauft! Marketing und Vertrieb müssen daher weit mehr als bisher auf kaufrelevante Emotionen zielen.

„Wer die Herzen gewinnt, hat mit den Köpfen leichtes Spiel."
Aus einem Poesie-Album

Der dänische Futurologe *Rolf Jensen*, Autor des Buches *The Dream Society*, benennt die aus seiner Sicht entscheidenden emotionalen Bedürfnisse wie folgt:

- Liebe (schenken und empfangen),
- Fürsorge (geben und nehmen),
- Anerkennung (Zugehörigkeit zu einer Gruppe),
- Tradition (Kontinuität der Vergangenheit),
- Freiheit (den eigenen Platz im Leben finden),
- Kontrolle (Gesetzmäßigkeiten verstehen bzw. beherrschen),
- Konflikt (forschen und entdecken),
- Wandel (wachsen und reifen),
- die großen Antworten (was die Menschen bewegt).

Aber nicht nur Emotionen, auch Motive, Werte und Einstellungen können für Kaufentscheidungen relevant sein – soweit es das Portemonnaie zulässt. Wichtig ist es, die jeweils treibenden Faktoren der einzelnen Zielgruppen – bzw. im One-to-One-Marketing die einzelner Personen (geschlechtsspezifisch) – herauszufiltern.

Motive *(= Ursachen menschlichen Verhaltens)*	Emotionen *(= subjektives Erleben innerer Zustände)*	Werte *(= Zielvorstellungen des Lebens)*	Einstellungen *(= Orientierung/Reaktion auf das Außen)*
Hunger Durst Sexualität Regeneration Sicherheit Zugehörigkeit Selbstverwirklichung usw.	Mitgefühl Trauer Liebe Sehnsucht Glück Zufriedenheit Angst Dankbarkeit usw.	Fleiß Disziplin Ordnung Autorität Emanzipation Sinn Abenteuer Freiheit usw.	Prestige Hedonismus Ästhetik Leistung Tradition Umwelt Kultur Well-Being usw.

Faktoren, die für Kaufentscheidungen relevant sein können

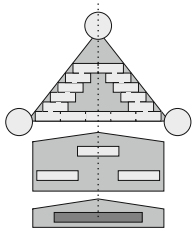
„In einer Überfluss-Gesellschaft werden nicht mehr die Angebote knapp, sondern die Wünsche."
Günther Anders, Philosoph

Aus Bedürfnissen – egal, ob latent vorhanden oder offensichtlich, abstrakt oder konkret, rational oder emotional – lässt sich ein konkreter Bedarf entwickeln, der zu einem Kauf führen kann. Dieser Bedarf ist auf bestimmte Produkte oder Leistungen gerichtet und kann meist von mehreren Anbietern erfüllt werden. An diese hat der Verwender Erwartungen, die sich aus einem Werbeversprechen, aus früheren Erfahrungen oder aus Mundpropaganda herleiten. Solche Erwartungen verändern sich je nach Stimmung des Kunden, je nach Aktivität der Konkurrenten oder im Zuge von Veränderungen in der Gesellschaft.

Unterschiedliches Loyalitätsverhalten

Das Kaufverhalten selber lässt sich aus Loyalitätssicht in drei Kategorien einteilen:

- **Gruppenkonformes Kaufverhalten**, das auf einer angestrebten Gruppenzugehörigkeit beruht. Dies ist deutlich zu sehen bei jugendlichen Cliquen und in der Mode.
- **Monogames Kaufverhalten**, das die Treue zu bestimmten Angeboten widerspiegelt. Dies ist gut erkennbar bei austauschbaren Produkten wie Cola, Bier oder Zigaretten: Neben der rein körperlichen gibt es offensichtlich auch eine geistige Abhängigkeit, nämlich die Identifikation mit der Erlebniswelt, die die jeweilige Marke aufbaut.
- **Polygames Kaufverhalten**, das auf einem ausgeprägten Abwechslungsbedürfnis beruht. Dies wird zunehmend beeinflusst durch das Internet, die Globalisierung und die Schnäppchenkultur.



Mit diesem Wissen können eigene Zielgruppen durchleuchtet und in entsprechende Kategorien eingeteilt werden. So lassen sich Profile erstellen, mit deren Hilfe man gezielter auf die Suche nach loyalen Kunden gehen kann.

Die Wechselbereitschaft steigt bei	*Die Wechselbereitschaft sinkt bei*
○ Unzufriedenheit	○ Begeisterung
○ Enttäuschung	○ Zeitmangel
○ zunehmender Bildung	○ Geldmangel
○ Wechsel des Milieus	○ zunehmendem Alter
○ Anspruchswandel	○ Angst vor Neuem
○ Wunsch nach Abwechslung	○ Einmaligkeit des Angebots
○ Neuheiten am Markt	○ Verknappung des Angebots
○ höherer Qualität anderer Angebote	○ innerer Verpflichtung
○ besserem Kosten-Nutzen-Verhältnis der Wettbewerber	○ vertraglichen Vereinbarungen
○ Nicht-Erhältlichkeit des Angebots	○ (aufgebauten) Barrieren
○ Sonderangeboten der Konkurrenz	○ Bestätigung des richtigen Kaufs
○ usw.	○ Rabattgewährung
	○ guter Reklamationsbearbeitung
	○ gutem Informationsfluss
	○ kontinuierlichem Dialog
	○ usw.

Die aktive Wechselbereitschaft eines Käufers ist von verschiedenen Faktoren abhängig

Solche relevanten Faktoren, die Loyalität fördern und Fluktuation senken helfen, kann jedes Unternehmen für sich und seinen eigenen Kundenkreis ermitteln und danach entsprechende Aktivitäten einleiten. Denn die Ursachen für nachlassende Kundenloyalität haben nicht nur mit verändertem Kundenverhalten zu tun – in den meisten Fällen sind sie hausgemacht. Die größten Loyalitätszerstörer heißen: emotionale Kälte, unüberlegtes Preisgeschwätz und ständig wechselnde Ansprechpartner.

Aufschlussreich ist auch die Untersuchung der Frage, welche Loyalität am höchsten ist:

- die zum Unternehmen selbst,
- die zu den Angeboten und Services bzw. Marken des Unternehmens oder
- die zu den Mitarbeitern und Ansprechpartnern?

In vielen Dienstleistungsbranchen ist die Loyalität zum Ansprechpartner besonders hoch, vor allem dann, wenn es um eine vertrauensvolle Zusammenarbeit geht. Starke Marken hingegen erzeugen oft eine mächtige Markenloyalität. So kann es etwa passieren, dass ein Kunde seiner Automarke treu bleibt, jedoch seinen angestammten Händler verlässt, weil sein langjähriger Betreuer in ein anderes Autohaus wechselt.

„Der Konsument hat immer ein wenig das Gefühl, dass ihm die Zeit gestohlen wird."
Christian Mikunda, Theaterwissenschaftler

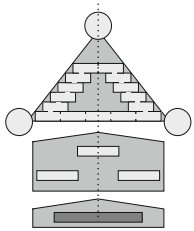
Schließlich ist noch ein weiterer Aspekt zu beachten: In ihrem Streben nach Balance zwischen Haben und Sein wird den meisten Menschen die Zeit knapp. Diesen zu helfen, Zeit zu sparen, wird immer wichtiger. Und: Die traditionellen Tagesroutinen, die Grenzen zwischen Tag und Nacht verschwimmen. In der globalen Welt wird zu allen Zeiten gearbeitet, gegessen, genossen und geschlafen. Wir entwickeln uns zu einer „24-Stunden-7-Tage-die-Woche-Gesellschaft". Die „gefühlte Zeit" schwankt zwischen maximalem Zeitstress und Entschleunigung. Zeitdiebe werden konsequent abgestraft. Wer dem Kunden Zeit schenkt, wird ihn loyalisieren. Zeitsparende Serviceleistungen werden boomen. Zeit zu haben wird zum neuen Luxus.

Die Bedürfnisse von Mitarbeitern

Vieles, was bisher über Kunden gesagt wurde, gilt ganz genauso für Mitarbeiter. Auch sie befinden sich auf unterschiedlichen Stufen der Bedürfnispyramide und wollen bzw. müssen demnach unterschiedlich angesprochen und motiviert werden. Auch sie wollen persönlichen Nutzen, auch sie suchen Problemlösungen und gute Gefühle. Sie brauchen physisches und psychisches Wohlempfinden. Sie wollen nicht nur fachliche, sondern auch persönliche Anerkennung. Sie suchen nach Sinn in ihrer Tätigkeit. Wenn Menschen sich gut fühlen, arbeiten sie am besten. Nur Mitarbeiter, die begeistert und bei Ihnen glücklich sind, sind loyale Mitarbeiter.

Über Liebe, Lob und „machen lassen"

Ihre Mitarbeiter verkaufen Ihnen einen Großteil ihrer aktiven Zeit. Sie verbringen im Kreis der Kollegen mehr Zeit als irgendwo anders. Sie sind lieber eingebettet in die Gemeinschaft eines gut geführten renommierten Unternehmens als ständig „auf der Flucht". In ihnen steckt meist mehr, als ihre Chefs glauben. Sie wollen geschätzt und gebraucht werden. Sie heißen Mitarbeiter, weil sie *mit* Ihnen und



nicht *für* Sie arbeiten wollen. Und das tun sie aus den verschiedensten Gründen. Mitarbeiter wollen beispielsweise:

Ausgewählte Bedürfnisse von Mitarbeitern

Was glauben Sie, welche dieser Bedürfnisse für Ihre Mitarbeiter ganz oben stehen? Punkten Sie mal! Listen Sie die Sprechblasen nach ihrer Reihenfolge und fragen Sie dann Ihre Mitarbeiter.

Beispiel

Eine *ICE*-Zugbegleiterin, die durch besondere Freundlichkeit auffiel, fragten wir einmal, wie sie denn mit der teils heftigen Kritik an der Bahn umgehen könne. Aus freien Stücken, ohne dass es antrainiert schien, sagte sie: „Das tut ziemlich weh. Ich möchte stolz sein können auf die Firma, für die ich arbeite. Wir alle sehen, dass die Kritik manchmal völlig berechtigt ist, manchmal aber auch nicht. Mir jedenfalls macht meine Arbeit Spaß und ich gebe mein Bestes, um meine Arbeit möglichst gut zu machen. Ich bekomme auch viel positives Feedback von den Fahrgästen. Das ist es, was alles andere aufwiegt. Wenn ich freundlich bin, bekomme ich Lob zurück. Das macht mich glücklich. Ich stehe zu meinem Arbeitgeber, auch wenn ich manchmal im Freundeskreis ‚um Gottes Willen' höre, weil wieder etwas durch die Presse ging. Wer bei *BMW* oder *Lufthansa* arbeitet, ist da schon besser dran." Ihren älteren Kollegen fragten wir, wie er denn mit den neuen serviceorientierten Aufgaben zurechtkäme. „Für mich war die Umstellung okay", sagte er. „Man muss nur der richtige Typ dafür sein. Nicht jeder mag mit einem Tablett voll Kaffeebechern durch den Zug schwanken. Aber schließlich hängen unsere Arbeitsplätze davon ab."

Der Weg zu loyalen Mitarbeitern ab Seite 137.

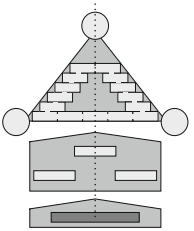
Was bringt Menschen dazu, gerade bei Ihnen zu arbeiten? Nehmen Sie die ersten, die erstbesten oder die besten Bewerber? Nehmen Sie die, die gut zu Ihrem Unternehmen passen? Nehmen Sie die, die emotionale Kompetenz mitbringen? Welche Welcome-Strategie haben Sie? Oder sind die Neuen den Alten nur lästig, weil sie erst einmal Arbeit machen? Machen Sie Ihre Mitarbeiter zu Mitwissern? Oder heißt es bei Ihnen immer noch: Wissen ist Macht! Arbeiten Ihre Mitarbeiter als Einzelkämpfer oder in Teams? Gibt es bei Ihnen Wertschätzung, Lob, Spielraum, Fröhlichkeit, Offenheit, Informationsfluss, permanentes Lernen, eine Feedback-Kultur, Querdenker, ein Wir-Gefühl? Spaß statt Muss? Lust statt Frust? Ist Mitarbeiter-Loyalität bei Ihnen ein Zufallsprodukt oder haben Sie ein System, um Loyalitätspotenzial zu sichten, zu fördern und zu sichern? Können Sie und Ihre Führungskräfte loslassen, ihre fähigen und trainierten Mitarbeiter machen lassen? Ohne sie dabei allein zu lassen?

Liebe, Lob und „machen lassen" sind das Geheimnis guter Mitarbeiterführung. So werden ihre Mitarbeiter professionell agieren und dabei „richtig gut drauf" sein. Und Ihre Kunden werden dies spüren und es Ihnen danken: mit höherer Loyalität.

Menschen sind Team-Spieler

„Letzten Endes kann man alle wirtschaftlichen Vorgänge auf drei Worte reduzieren: Menschen, Produkte, Profite. Die Menschen stehen an erster Stelle. Wenn man kein gutes Team hat, kann man mit den beiden anderen nicht viel anfangen."
Lee Iacocca

Von Natur aus sind wir Team-Menschen, auch das steckt in unseren Genen. Denken wir an das Beisammensein der Frauen in der Höhle, an das nomadische Umherziehen der Stämme oder an die frühzeitliche Jagd. Wer in diesen frühen Zeiten von der Gemeinschaft verstoßen wurde, war dem sicheren Tod geweiht. Unser kollektives Unterbewusstsein erinnert sich daran. Das intensive Bedürfnis nach Zugehörigkeit lässt die Menschen gern in Teams arbeiten. Also tun Unternehmen gut daran, Gruppenerlebnisse des Zusammenarbeitens zu fördern. Das macht Spaß, erzeugt gute Gefühle und führt zu besseren Ergebnissen. Teamarbeit ist das gleichberechtigte Zusammenwirken einer überschaubaren Zahl von Personen, die mithilfe einer von allen akzeptierten Methodik ein gemeinsames Ziel verfolgen. „Das Miteinander im Team ist von bewusster Selbstverantwortung, partnerschaftlicher Kommunikation, gegenseitigem Respekt und Konsens-Orientierung geprägt", schreibt *Christine Ochmann-Kaunzner* in ihrem Buch *Herz-Schrittmacher für Teams (www. training4more. de)*. Und weiter: „Ein Team ist wie eine Perlenkette. Wenn eine Perle aus der Kette reißt, reißt sie ganz. Jeder muss darauf achten, dass sie heil bleibt." Teamspieler haben eine gut entwickelte emotionale Kompetenz, das heißt, sie sind zu Mitgefühl, Achtung, Respekt und



wertfreiem Handeln fähig. Sie können das eigene Ego zu Gunsten des Teamerfolgs zurückstellen, ohne sich dabei selbst zu verlieren.

Gut aufgestellte, interdisziplinäre, hierarchieübergreifende, eingespielte Teams, in denen Menschen nicht nur ihren Intelligenz-Quotienten (IQ), sondern auch ihren emotionalen Quotienten (EQ) einbringen, sind in der Lage, aus team-kollektivem Wissen und team-kollektiver Kreativität heraus ganz Außergewöhnliches zu leisten. Möglicherweise ließe sich dies sogar anhand eines **Team-Quotienten** (TQ) messen. Und der wäre logischerweise höher als der EQ der Einzelnen.

Beispiel

Die Tatsache, dass *Roald Amundsen* im Wettlauf gegen *Robert F. Scott* den Südpol als Erster eroberte, war ein Team-Erfolg. Amundsen scharte ein kleines Team von Experten um sich: den norwegischen Meister im Skilauf, Schlittenhund-Führer, den besten Schreinermeister, Navigatoren, einen Expeditionskoch usw. Jeder brachte sein Wissen ein, half auf seine Weise bei den akribischen Vorbereitungen. *Amundsen* schwor alle auf eine gemeinsame Vision ein und setzte dann auf die Eigendynamik und Selbststeuerungsmechanismen seines Teams. Jeder tat, was er am besten konnte. Nur in Ausnahmesituationen griff *Amundsen* selber anweisend ein. Er ließ *Bjaaland* formell den Pol als Ersten erreichen, weil dieser allen das Skifahren beigebracht hatte.

Das Beispiel zeigt: Gute Teams beziehen ihre Effizienz einerseits aus dem inspirierenden Aufeinandertreffen unterschiedlicher Sichtweisen und sich ergänzender Erfahrungen, andererseits aus dem Fehlen eines dominanten Führers, der allein durch seine pure Anwesenheit niederrangige Team-Mitglieder blockiert.

Das „Alle-mir-nach"-Geschrei ist von gestern. Der Chef von heute ist höchstens „primus inter pares", Erster unter Gleichen.

Ein guter Team-Mix besteht aus Jungen und Alten, aus einem Visionär, aus Experten, Missionaren, Beobachtern, Kritikern, einem Koordinator und aus Machern. Je nach Aufgabe wechseln die Rollen. Und natürlich gehören in ein Team Männer *und* Frauen, die wohlwollend zusammenarbeiten. Gemischte Teams erzielen bessere Ergebnisse, weil männliche und weibliche Blickwinkel zusammenwirken. Während die Männer mehr die technokratischen Machbarkeiten ausloten, hinterfragen die Frauen, wie es den Menschen dabei geht. Ganz im Sinne von *Total Loyalty Marketing*.

„Probleme beherrschen, statt von ihnen beherrscht zu werden, das ist die männliche Variante. Probleme verstehen, um sie lösen zu können, das ist die weibliche."
Gertrud Höhler

Die Loyalitätspotenziale in Unternehmen

Durchschnittlich verlieren Firmen jedes Jahr 20 Prozent ihrer Kunden; wenn sie nur die Hälfte dieser Kunden halten könnten, würden sie ihren Gewinn beinahe verdoppeln, meint *Frederick F. Reichheld* in seinem Buch *Der Loyalitätseffekt*. Wer also seine Kunden-Treuerate erhöht, steigert seine Gewinne. In der Literatur ist immer wieder zu lesen, Kundenneugewinnung sei fünfmal teurer als Kundenbindung. Wenn dem so ist, wäre es wichtig, sich systematisch mit der Entwicklung und Umsetzung von Loyalisierungsaktivitäten zu beschäftigen.

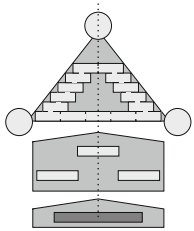
Die Vorteile von Loyalität

Die Vorteile auf der Umsatzseite:

- hohe Wiederkauf-Raten (loyale Kunden kaufen öfter, sie konzentrieren ihre Kaufkraft auf wenige Anbieter)
- Zusatzverkäufe (Cross Selling; loyale Kunden kaufen mehr, denn sie sind mit dem kompletten Angebot/Sortiment vertraut)
- geringere Preissensibilität (loyale Käufer sind großzügiger, die Rolle des Preises relativiert sich, sie vergleichen seltener)
- längere Verweildauer der Kunden (Immunität gegenüber anderen Anbietern oder vergleichbaren Leistungen)
- hochwertige Empfehlungen (Gleich und Gleich gesellt sich gern, Vertrauensvorschuss, schnellere und höhere Kaufbereitschaft der Empfohlenen, Resistenz gegen Abwerbeversuche)
- Mehrumsatz durch Anregungen/Innovationsanstöße der Käufer

Die Vorteile auf der Kostenseite:

- niedrigere Akquisitionskosten (loyalisieren ist günstiger als Neukunden gewinnen, Stammkunden brauchen weniger Werbung)
- homogeneres Kundenmix (weniger Streuverlust durch gezieltere Ansprache, Konzentration aller Aktivitäten auf die loyalsten Zielgruppen)
- Reduktion von Geschäftsrisiken, geringere Debitorenprobleme (gute Kunden zahlen besser, verursachen weniger Ausfälle)



- geringere Reklamationskosten (treue Kunden sind toleranter gegenüber Fehlern)
- verringerte Prozesskosten (verkürzte Prozesszeiten; geld- und/oder zeitsparende Abwicklungs- und Ablauf-Routinen, da Käufer und Mitarbeiter damit vertraut sind)
- weniger Mitarbeiterfluktuation (höhere Zufriedenheit durch externe Bestätigung, Mitarbeiter-Käuferbindung, zunehmende Attraktivität des Arbeitgebers, Stolz auf die Arbeit)
- geringere Kosten für die Gewinnung und Ausbildung neuer Mitarbeiter (loyale Mitarbeiter werben neue, passende Mitarbeiter durch positive Mundpropaganda
- honorarfreies Mitarbeiter- und Management-Coaching durch engagierte Käufer: Der Kunde als kostenloser Unternehmensberater führt zu kontinuierlichen Verbesserungsprozessen

Die so ersparten Gelder bzw. zusätzlichen Erträge können wiederum loyalitätsrelevant investiert werden: in loyale Mitarbeiter, in loyalitätsfördenden Service, in loyalitätsorientiertes Marketing. So erzeugen Sie eine sich stetig aufwärts drehende Loyalitätsspirale. Dies verschafft Ihnen loyale Investoren, Expansionschancen und Wettbewerbsvorteile. Ihre Marktanteile und Ihr Gewinn werden dauerhaft steigen. Loyalität ist der Hebel dazu.

Hier eine Auswahl von Fragen, die Sie sich nun stellen können:

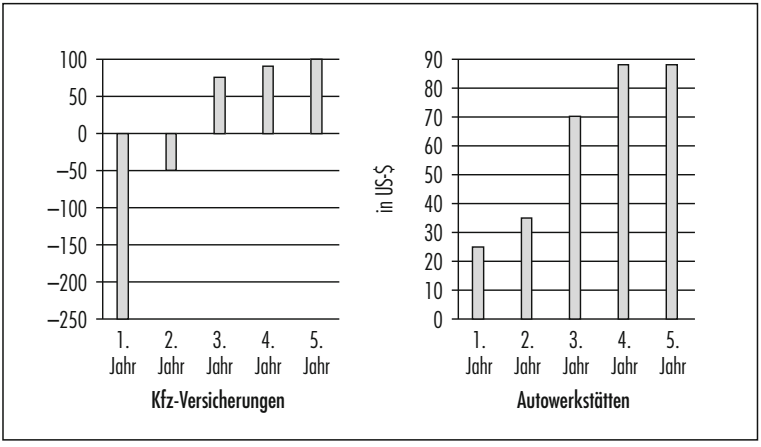
How-to-do-Checkliste

- ➲ Wie viele Kunden gewinnen wir pro Jahr bzw. pro Zeitperiode neu hinzu?
- ➲ Wie viel Umsatz gewinnen wir hierdurch?
- ➲ Welche sind unsere wertvollsten Kunden (zukunftsorientiert)? Und an welchen Faktoren messen wir dies?
- ➲ Welches Potenzial steckt in den Unternehmen unserer Kunden, in ihrer Branche und in ihnen selbst?
- ➲ Ab welchem Zeitpunkt ist ein Kunde profitabel?
- ➲ Kennen unsere Kunden unsere komplette Leistungspalette?
- ➲ Welche Kundenbeziehungen wollen wir aus-, welche abbauen?
- ➲ Wie viel kostet es uns, einen neuen Kunden zu gewinnen?
- ➲ Wie viel kostet es uns, einen bestehenden Kunden zu halten?
- ➲ Wie viele Kunden verlieren wir pro Jahr/Zeitperiode?
- ➲ Wie viel Umsatz/zukünftigen Umsatz des Käufers verlieren wir hierdurch?

- ➲ Warum verlieren wir diese Kunden? Wie erfahren wir davon?
- ➲ Bei wem kaufen diese die Leistung nun ein und warum?
- ➲ Welche negative Mund-zu-Mund-Propaganda entsteht hierdurch für uns?
- ➲ Welche unserer Kunden sind abwanderungsgefährdet? Und was können wir dagegen tun?
- ➲ Wie viele/welche Kunden verlieren wir, weil wir Mitarbeiter verlieren?

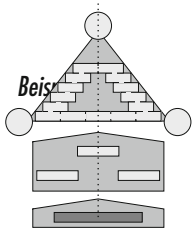
Der Wert eines loyalen Kunden

Kunden werden erst im Lauf der Zeit, und zwar von Jahr zu Jahr, immer wertvoller. Unternehmen sollten daher die durchschnittliche Verweildauer ihrer Kunden, nach verschiedenen Kriterien sortiert (Kundensegmente, Einkommensgruppen, Berufsgruppen, Geschlecht, Familienstand, Altersgruppen usw.), gut kennen. Außerdem muss aus betriebswirtschaftlicher Sicht die Profitabilität (Umsatzanteil, Deckungsbeitrag usw.) ermittelt und zukünftiges Umsatzpotenzial (Stichwort: der Kunde von morgen) abgeschätzt werden. Schließlich ist sein Referenzwert, das heißt, in welchem Maße und mit welchem Einfluss er positive oder negative Empfehlungen ausspricht, wichtig.



Quelle: Frederick F.Reichheld, Der Loyalitätseffekt

Gewinnmuster im Verlauf des Kundenlebenszyklus. In manchen Branchen übersteigen die Kunden-Gewinnungskosten die Erträge der ersten Jahre, bei Versicherungen und Kreditkarten-Instituten zum Beispiel. Für solche Branchen ist es besonders wichtig, alles zu tun, um ihre Kunden langfristig zu loyalisieren.



Ein Vielflieger sei ein 250 000-Euro-Kunde, sagt die *Lufthansa (www.lufthansa.com)* und macht folgende Beispielrechnung auf: Er macht jährlich im Durchschnitt zwölf internationale Reisen und diverse Inlandsflüge mit einem mittleren Netto-Ertrag von 230 Euro je Bordkarte. Das macht 10 000 Euro pro Jahr. In 25 Jahren ergibt dies einen durchschnittlichen Wert pro Kunde von einer Viertelmillion Euro!

Es ist um ein Vielfaches ertragreicher, das Empfehlungsgeschäft zu forcieren, anstatt sich nur auf den Eigenumsatz eines Kunden zu konzentrieren.

Der zukünftige Eigenumsatz eines einzelnen Kunden ist nur ein Teil dessen, was Sie mit *Total Loyalty Marketing* erreichen können. Ein loyaler Kunde kommt ja nicht nur immer wieder, er generiert auch Empfehlungsgeschäft. Außerdem entstehen Kosteneinsparpotenziale. Anhand eines Rechenbeispiels – es handelt sich um einen Autovermieter – möchten wir Ihnen den **Loyalty Value (LOVA)** eines einzelnen Kunden verdeutlichen. Er setzt sich aus dem „Lifetime Value" und dem „Recommendation Value" zusammen. Wir verwenden als „Lifetime Value" seinen kumulierten zukünftigen Umsatz plus Kosteneinsparungen.

Beispiel

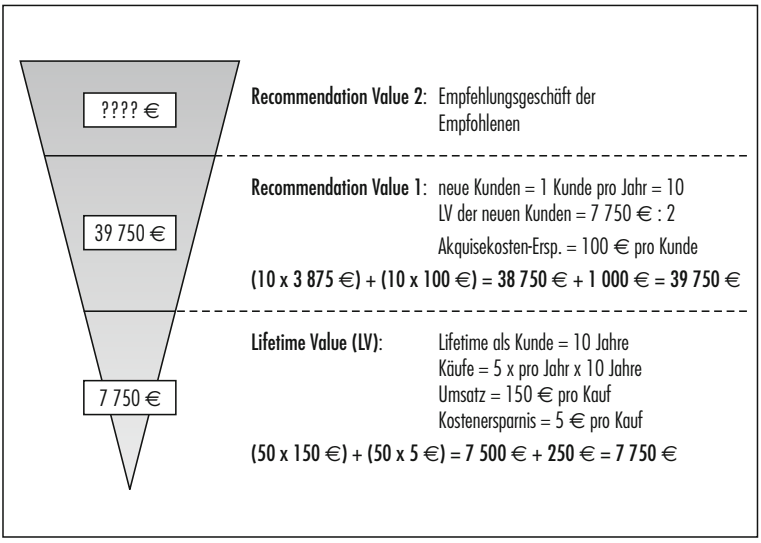
Gehen wir einmal davon aus, dass ein loyaler Kunde fünf Käufe pro Jahr mit einem durchschnittlichen Umsatz von 150 Euro je Kauf tätigt. Bei einem Kundenbeziehungszeitraum von zehn Jahren und einer Kostenersparnis pro Kauf (für nicht notwendige Werbemaßnahmen, Prozessoptimierungen etc.) von fünf Euro ergibt das:

Lifetime Value = (5 x 150 x 10) + (5 x 5 x 10) = 7 500 + 250 = 7 750

Der Recommendation Value setzt sich analog aus dem Umsatz der neuen Kunden und aus Kostenersparnissen zusammen. Wenn unser loyaler Kunde pro Jahr nur einen einzigen neuen Käufer für uns gewinnt und jeder neue Käufer im Durchschnitt nur den halben Lifetime Value unseres loyalen Kunden aufweist, so ergibt das inklusive einer Akquisekosten-Ersparnis von 100 Euro pro Kunde:

Recommendation Value = (10 x 3 875) + (10 x 100) = 39 750

Der Loyalty Value beträgt somit für einen einzigen Kunden 47 500 Euro. Der Wert aus möglichen Verbesserungsvorschlägen bzw. Innovationsanstößen wurde dabei noch nicht einmal mitgerechnet. Und wenn Sie Lust haben, können Sie ja mal ausrechnen, in welch Schwindel erregende Höhe der Loyalty Value steigt, wenn man das Empfehlungsgeschäft der Empfohlenen mit einrechnet. Die folgende Grafik soll dies noch einmal verdeutlichen:


???? €
39 750 €
7 750 €
Recommendation Value 2: Empfehlungsgeschäft der Empfohlenen
Recommendation Value 1: neue Kunden = 1 Kunde pro Jahr = 10
LV der neuen Kunden = 7 750 € : 2
Akquisekosten-Ersp. = 100 € pro Kunde
(10 x 3 875 €) + (10 x 100 €) = 38 750 € + 1 000 € = 39 750 €
Lifetime Value (LV): Lifetime als Kunde = 10 Jahre
Käufe = 5 x pro Jahr x 10 Jahre
Umsatz = 150 € pro Kauf
Kostenersparnis = 5 € pro Kauf
(50 x 150 €) + (50 x 5 €) = 7 500 € + 250 € = 7 750 €

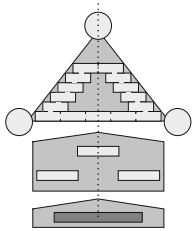
Der Loyalty Value (LOVA) eines Käufers in einer Beispielrechnung

Unternehmen sollten wissen, wie viel Ihre Kunden auf die Zukunft bezogen wert sind. Also: Wie hoch ist der durchschnittliche Loyalitätswert Ihrer Kunden? Setzen Sie Ihre Zahlen ein, rechnen Sie mal!

Außerdem wäre es interessant, die **Loyalitätsrate** zu ermitteln und daraus die durchschnittliche Haltbarkeit einer Kundenbeziehung auszurechnen. Wenn beispielsweise eine Firma pro Jahr im Durchschnitt 20 Prozent ihrer Kunden verliert, heißt das, dass die Kunden im Durchschnitt fünf Jahre bleiben, sich also der komplette Kundenstamm alle fünf Jahre erneuert. Diese Zahlen lassen sich ebenso für einzelne Kundensegmente oder bei Filialisten für die einzelnen Niederlassungen ermitteln und vergleichen. Anhand der Beispielrechnung können Sie auch hier Ihre eigenen Zahlen einsetzen.

Der Wert eines loyalen Mitarbeiters

Viele Dienstleistungsbetriebe sind heute – trotz hoher Arbeitslosenzahlen – mehr im Wettbewerb um gute Mitarbeiter als im Wettbewerb um Konsumenten. Ihre Mitarbeiter sind womöglich ihr größter Schatz und stellen damit ihre strategischen Erfolgsaktiva dar. In manchen Branchen liegt die Mitarbeiter-Fluktuationsrate zwischen 25 und 50 Prozent jährlich. Wie will ein Unternehmen erfolgreich sein, wenn jährlich die Hälfte seines wertvollsten Kapitals spurlos ver-



schwindet? Wie kann eine langfristig orientierte Geschäftsleitung das akzeptieren? Wie können Sie hier gegensteuern?

Zunächst muss die durchschnittliche Verweildauer von Mitarbeitern nach verschiedenen Kriterien (Alter, Geschlecht, Berufsgruppe, Hierarchiestufe usw.) ermittelt werden, um daraus die Fluktuationsrate zu errechnen. Wenn beispielsweise eine Firma pro Jahr im Durchschnitt 25 Prozent ihrer Mitarbeiter verliert, hieße das, dass die Mitarbeiter im Durchschnitt vier Jahre bleiben, sich also der komplette Mitarbeiterstamm alle vier Jahre erneuert.

Diese Zahlen lassen sich wiederum für den Gesamtbetrieb, für einzelne Bereiche oder bei Filialisten für die einzelnen Niederlassungen ermitteln und vergleichen.

In einem zweiten Schritt müssen nun systematisch die Gründe für hohe Fluktuationsraten ermittelt werden, um anschließend mit Maßnahmen-Paketen gegenzusteuern. Im Folgejahr muss erneut gemessen werden, um zu sehen, welche Maßnahmen fruchten. Egal, bei wie viel Prozent Sie stehen, legen Sie die Messlatte immer noch ein wenig höher. Stabhochspringer tun das auch. Eines Ihrer Ziele könnte sein, dass die Fluktuationsrate Ihrer Mitarbeiter mit Kundenkontakt deutlich unterhalb Ihrer Kunden-Verlustrate liegt.

Verschiedene Indikatoren ermöglichen Rückschlüsse auf Zufriedenheit und Motivation eines Mitarbeiters und damit auf seine Loyalität. Hierzu zählen beispielsweise die Teilnahme an Projektgruppen, das Einreichen von Verbesserungsvorschlägen, Fortbildungsinitiativen und die Anzahl der Krankentage. Gerade der letzte Punkt sollte für die komplette Belegschaft, für die verschiedenen Abteilungen und unterschiedlichen Berufsgruppen sehr detailliert untersucht und verglichen werden.

Beispiel

Angenommen, eine Firma beschäftigt 100 Mitarbeiter. Die durchschnittliche Produktivität eines Mitarbeiters liegt bei 100 000 Euro pro Jahr. Bei 222 Arbeitstagen sind dies rund 450 Euro pro Tag. Fehlt ein Mitarbeiter krankheitsbedingt nun 15 Tage im Jahr, hat die Firma eine Produktivitätseinbuße von 6 750 Euro. Bei nur 10 Fehltagen reduziert sich diese Zahl auf 4 500 Euro. Die Differenz von 2 250 Euro mal 100 Mitarbeiter bringt unserem Unternehmen zusätzliche 225 000 Euro pro Jahr in die Kasse.

Total Loyalty Marketing wird dazu beitragen, die Krankheitstage Ihrer Mitarbeiter deutlich zu senken. Durch *Total Loyalty Marketing* wird darüber hinaus die Produktivität Ihrer Mitarbeiter deutlich gesteigert. Weil Loyalitätsmarketing hilft, die Mitarbeiter glücklich zu machen, da sie innerhalb eines definierten Rahmens für Sie unter-

Mehr über die Selbstbestimmung der Mitarbeiter in Kapitel 5.

nehmerisch tätig werden können und wollen. Dazu brauchen sie Spielräume, Instrumente und Fertigkeiten. Vor allem aber Vorgesetzte als Befähiger.

Der Wert der Marke

Marken entstehen nicht einfach so, Marken werden gemacht. Erfolgreiche Marken sind solche, zu denen der Verwender eine ganz besondere Beziehung hat, eine Liebesbeziehung sozusagen – und blindes Vertrauen. Es sind Marken, die für ihn nützlich sind, die sein Herz groß werden lassen – oder sein Ego.

Jede Marke muss das Ziel haben, zu seinem Verwender eine emotionale und dauerhafte Beziehung aufzubauen. Sie muss seine Nr. 1 werden, der er sich verbunden fühlt, die er regelmäßig verwendet, über die er gerne spricht. Die in diesem Sinne erfolgreichen Marken betrachtet der Verwender wie durch eine rosarote Brille so wie ein Verliebter, der nur die Vorteile sieht und über kleine Schwächen milde hinwegschaut. In Amerika nennt man solche Marken „Love Brands".

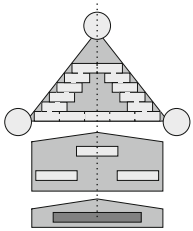
Marken haben hohes Loyalisierungspotenzial, denn Marke bedeutet vor allem Zugehörigkeit. Marken können aber noch viel mehr: Sie schaffen Orientierung im Angebotsdschungel, sie bringen Sicherheit, Bequemlichkeit und Zeitersparnis. Was man kennt, das kauft man auch. Dies gilt umso mehr, je weiter weg man von zu Hause ist. Und dafür ist man bereit, mehr Geld zu zahlen. Schließlich schaffen Marken emotionale Mehrwerte: Zugehörigkeit, Vertrautheit, Identifikation, Aufmerksamkeit, Status, Ansehen und Macht gehören dazu. So vermitteln Marken „Lebensgefühle".

Marken schaffen Unternehmenswerte – und loyalisieren

Vieles spricht für die Marke, vor allem dann, wenn sie hohes Ansehen genießt. Egal, ob es sich dabei um eine Weltmarke oder um „Schulzes kleinen Käseladen" in einem lokalen Umfeld handelt. Dem Besitzer bringt sie eine ganze Reihe von Vorteilen.

Die Marke

- erleichtert die Neukunden-Akquise,
- schafft höhere Kunden-Treue,
- verkauft teurer als „no-names",
- erleichtert die Mitarbeitersuche,
- ist von öffentlichem Interesse,



- öffnet den Kapitalmarkt,
- mindert unternehmerische Risiken.

Starke Marken verkaufen gut. Sie sind Türöffner. Sie verschaffen dem Besitzer Preis- und Wettbewerbsvorteile. Nehmen Sie zum Beispiel solch ein emotionsarmes Produkt wie Salz. Ein so genanntes No-name-Salz kostet etwa 20 Cent, *Bad Reichenhaller Spezialsalz* dagegen 49 Cent. Die Differenz, das ist der Wert der Marke.

Starke Marken haben es in den Medien und im Internet, bei Banken und Investoren und auch auf dem Arbeitsmarkt im Kampf um die besten Talente leichter. Mitarbeiter schmücken sich gerne damit, bei einer klingenden Marke zu arbeiten. Marken rechtfertigen – besonders im internationalen Geschäft – höhere Preise, sie fördern die Loyalität. Und vor allem: Marken werden in der sich globalisierenden Welt immer wichtiger. Die junge Generation kann nicht mehr anders, sie ist mit Marken groß geworden. Schauen Sie sich mal auf den Schulhöfen um. Da wächst eine Generation von Marken-Fetischisten heran. Im Universum des Verbrauchers werden also Marken in Zukunft eine noch größere Rolle spielen.

Mehr zum Thema Marke auf Seite 89.

Der Wert von Loyalitätspartnern

Viele Dienstleister – Produktionsbetriebe sowieso – sind auf Absatzmittler, Zulieferer, Spezialisten, Sponsoren oder andere Partner angewiesen, um ihre Leistung möglichst gut an die Frau oder an den Mann zu bringen. Grundsätzlich lassen sich diese Konstellationen anhand der Wertschöpfungskette in horizontale oder vertikale Partnerschaften einteilen. Horizontale Partner sind solche, die aus Sicht des Kunden auf der gleichen Ebene stehen. Ein Fahrradverleih, ein Hotel und ein Taxiunternehmer sind im touristischen Markt horizontale Partner; sie alle erbringen für den Kunden einen Teil der gesamten Leistung vor Ort. Das Reisebüro, in dem der Gast bucht, ist aus Sicht eines Hotels oder eines Reiseveranstalters ein vertikaler Partner und übernimmt die Mittlerrolle zwischen Leistungsträger und Kunde.

Strategische Allianzen können auch zwischen eigentlichen Wettbewerbern entstehen. Einen solchen kooperativen Wettbewerb („Coopetition“) kennen wir zum Beispiel aus dem Radsport bei der wechselnden Führungsarbeit innerhalb einer Ausreißergruppe. Partnerschaften können technologische Weiterentwicklungen, Kundengewinne oder Kostensenkungen zum Ziel haben. Aus Sicht des *Total Loyalty Marketing* sind Partnerschaften dann erstrebenswert, wenn

sie geeignet sind, den Kunden loyaler zu machen. So wird gemeinsam mehr erreicht, als einer alleine schaffen könnte. Voraussetzung ist, dass die Leistungen sich sinnvoll ergänzen (Synergien) und dass ein positiver Image-Transfer zwischen den Partnern stattfindet.

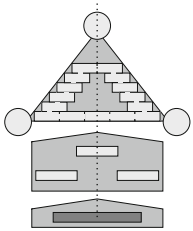
Wer könnte für Sie als loyalitätsfördernder strategischer Partner interessant sein? Im Rahmen einer Analyse werden die Beziehungen zwischen den einzelnen Partnern danach bewertet, ob sie ein loyalitätsorientiertes Marketing positiv oder negativ unterstützen. Spannend bei dieser Betrachtung ist, dass im Mittelpunkt aller Bemühungen der Kunde steht und dieser von unterschiedlichen Unternehmen und Personen angesprochen wird. Auf der Zuliefererseite hat beispielsweise der Duft des Haarshampoos im Friseursalon oder die Qualität des Rindfleischs im Steak-Restaurant einen mehr oder weniger großen Einfluss auf die Gesamtleistung.

Deshalb sollten Sie Ihre Lieferanten auch in die Loyalitätsanalyse mit einbeziehen und überprüfen, ob der jeweilige Partner zu Ihnen passt und ob er Ihre Loyalitätskultur teilt. Ein loyaler Zulieferer wird auch mal einen Extraschritt gehen und sich mehr für Sie einsetzen als im Vertrag festgelegt. Andererseits wird Ihr Zulieferer natürlich auch Loyalität von Ihnen erwarten. Wenn die richtigen Partner gefunden sind, sollte Kontinuität, also eine langfristige Zusammenarbeit angestrebt werden. Und die Ergebnisse der Partnerschaft müssen systematisch gemessen werden.

Die Wettbewerber um die Loyalität

Eine loyalitätsorientierte Wettbewerbsanalyse entspricht in weiten Teilen einer normalen Wettbewerbsanalyse. Dabei sind die gleichen Daten interessant, die Sie auch zur Beurteilung der Wettbewerbskraft Ihres eigenen Unternehmens benötigen. Sie sind allerdings um das Kriterium Loyalität zu erweitern. So suchen Sie nach Elementen und Instrumenten, die Ihre Wettbewerber einsetzen, um Kunden zu loyalisieren. Darüber hinaus werden nicht nur die Wettbewerber untersucht, die die gleichen Kundengruppen ansprechen, sondern auch die Unternehmen, mit denen Sie im Wettbewerb auf dem Mitarbeitermarkt sind.

Versuchen Sie auch, in Erfahrung zu bringen, welche Wettbewerber sich gerade intensiv für Ihre Kunden interessieren, und bemühen Sie sich, deren Aktivitäten im Keim zu ersticken. Halten Sie engen Kontakt mit Ihren Kunden, bitten Sie notfalls um eine „letzte Chance“, die Ihre Geschäftsbeziehung retten kann.



Wer als Wettbewerber betrachtet werden muss, hängt vor allem auch davon ab, ob derselbe Kreis potenziell loyaler Kunden angesprochen wird. Die letztendliche Entscheidung darüber, mit wem Sie im Wettbewerb stehen, trifft nur der **Kunde**. Vor seinem geistigen Auge vergleicht der Kunde die Alternativen – und nur der Beste gewinnt. Der Kunde vergleicht dabei aber nicht nur die Angebote, die er im Moment wahrnehmen kann, sondern er setzt sie ins Verhältnis zu all dem, was er schon einmal – auch irgendwo im Ausland – erlebt hat.

Versuchen Sie, in Ihrer Analyse auch herauszufinden, welche lokalen, nationalen oder internationalen Wettbewerber für Ihre Mitarbeiter als Arbeitgeber in Frage kommen und warum sie für Ihre Mitarbeiter interessant sein könnten. Und versuchen Sie, in Erfahrung zu bringen, welcher Mitbewerber sich gerade für Ihre Mitarbeiter interessiert. Bevor es zu spät ist!

„Die Klage über die Stärke des Wettbewerbs ist in Wirklichkeit nur eine Klage über den Mangel an Einfällen."
Walter Rathenau

Ist die Wettbewerbsanalyse einmal erstellt, geht es darum, die Mitbewerber auf Kunden- sowie auf Mitarbeiterseite kontinuierlich zu beobachten. Sie müssen dazu nicht persönlich jeden Tag stundenlang Ihren Konkurrenten auf die Finger schauen, denn auch diese Analyse ist eine Teamaufgabe für Ihre dafür sensibilisierten Mitarbeiter. Jetzt braucht es nur noch eine allen bekannte Info-Sammelstelle, und schon geht es los. Wettbewerbsanalysen sind ein steter Quell guter Ideen, mitunter erschreckender Eigenerkenntnisse – und lustiger Anekdoten zum gemeinsamen Ablachen ... Vor allem aber muss das erworbene Wissen gespeichert werden. Die Wettbewerbsbeobachtung und das Reaktionsverhalten darauf wird somit zu einem Bestandteil der Unternehmenskultur und steuert sich, wenn die Mitarbeiter auf den entsprechenden Loyalitätsstufen sind, fast von selbst.

Loyalitätsrelevante Rahmenfaktoren

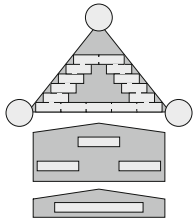
Wenn wir über die Analyse loyalitätsrelevanter Rahmenfaktoren sprechen, so meinen wir Entwicklungen und Einflüsse in den Bereichen Gesellschaft, Staat, Politik, Recht, Technik, Umwelt, Kultur etc. Dazu zählen insbesondere Veränderungen in der Informations- und Kommunikationstechnik, in der Gesetzgebung, im Datenschutz und Werberecht sowie bei neuen Trends am Markt. Welche Risiken und Chancen enthalten diese für Ihr Unternehmen? Inwiefern wirken sich solche Veränderungen auf das Loyalitätsverhalten Ihrer Mitarbeiter und Kunden aus?

Lesetipps hierzu in den Literaturhinweisen ab Seite 291.

Ihr individueller Loyalitäts-Ideenspeicher

- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____

3 Die strategischen Grundlagen für Loyalität



Klare, präzise Ziele ____ 52
Loyalität als Mittel zur Erreichung der Unternehmensziele ____ 52
Loyalitätsziele mit Mitarbeiterfokus ____ 54
Loyalitätsziele mit Kundenfokus ____ 56

Erfolg versprechende Zielgruppen ____ 57
Grundbedingungen für Zielgruppen ____ 57
Geografische Zielgruppen-Merkmale ____ 59
Persönlichkeitsmerkmale ____ 59

Die strategische Positionierung ____ 68
Massenmarktstrategie oder: die Menge der Individuen ____ 70
Marktsegmentierungsstrategie oder: das Individuum in der Menge ____ 71
Der Inhalt der Positionierung ____ 72
Was ist (m)ein USP? ____ 73

Auf die Strategie folgt der Mix: Wie aus 4 P 5 K werden ____ 75

Wenn wir etwas als besonders wichtig herausstellen wollen, bezeichnen wir es gern als „strategisch". Wir fühlen uns dabei wie die großen Feldherren auf ihrem Hügel und versuchen, den Überblick über das gesamte Geschehen zu bekommen, besser noch: zu behalten. Doch was ist dran an einer guten Strategie, was muss sie enthalten?

Carl von Clausewitz brachte es als berühmter Militärstratege auf einen ganz einfachen Nenner: Die Strategie umfasst den Zweck des Handels und die Mittel, diesen Zweck zu erreichen. Das klingt banal? Dann ist es nicht erstaunlich, dass sich viele Unternehmen mit derartigen Banalitäten gar nicht erst aufhalten und darauf verzichten, eine Strategie zu formulieren. Und wenn sie es dennoch tun, dann steht häufig das Falsche drin, nämlich nicht das „Wozu", „Für wen" und „Womit", sondern das „Wie". Wie Mittel genau eingesetzt werden müssen, ist bereits ein Teil der Maßnahmenplanung und damit schon der übernächste Schritt. Zuerst geht es um folgende Fragen:

- Wozu? = **die Ziele,** die wir fixieren wollen
- Für wen? = **die Zielgruppen,** für die wir aktiv werden wollen
- Womit? = **die Positionierung,** durch die wir diesen Zielgruppen Gutes tun, sie begeistern wollen

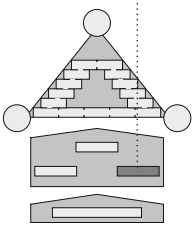
Klare, präzise Ziele

„Wer nicht weiß, wohin er will, muss sich nicht wundern, wenn er ganz woanders ankommt."
Mark Twain

Ein sinnvolles, also kontrollierbares Ziel sagt, worum es eigentlich geht (Zielinhalt) und wie viel davon (Zielausmaß) bis wann (zeitlicher Bezug) erreicht werden soll. Als Zielinhalte kommen quantitative (Zahlen, Daten, Fakten) und qualitative Größen (unter anderem ethische, soziale, Umweltziele ...) in Frage. Der Zeitfaktor ergibt klassischerweise langfristige Ziele (auf drei Jahre), die wiederum in kurzfristige Ziele (auf ein Jahr, ein Quartal etc.) heruntergebrochen werden. Ziele sind nichts Statisches, sondern müssen laufend den immer schnelleren Veränderungen am Markt angepasst werden.

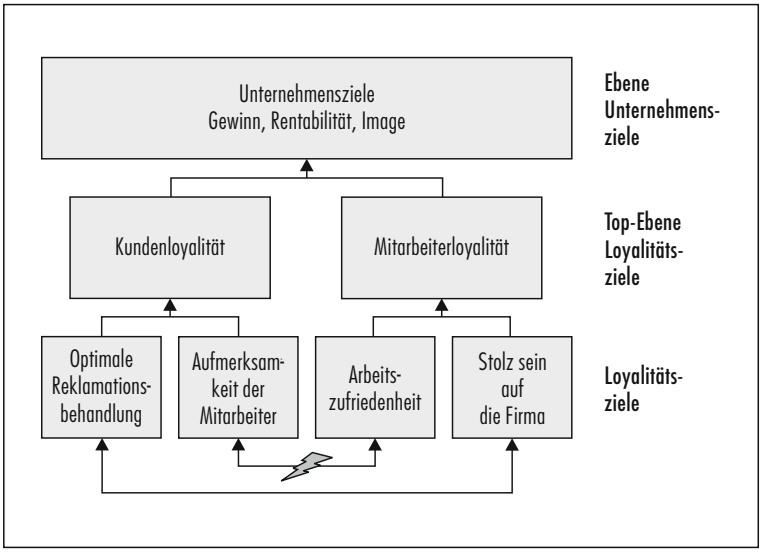
Loyalität als Mittel zur Erreichung der Unternehmensziele

Ein nach Loyalität trachtendes Unternehmen strebt natürlich dieselben monetären Ziele (Gewinn, Umsatzsteigerung, Kostenreduzierung, Rentabilitätsverbesserung, Liquiditätssicherung etc.) und nichtmonetären Ziele (Prestige, Unabhängigkeit, Sicherung der Arbeits-



plätze, Fortbestand der Firma etc.) an wie andere Unternehmen auch. Die gute Nachricht vorneweg: Alle diese Ziele werden quasi wie von selbst erreicht, wenn es gelingt, die Loyalitätsziele zu erreichen. Bevor Sie sich Loyalitätsziele setzen, ist es interessant zu wissen, wie sich die bisherigen Ziele Ihres Unternehmens mit dem Wunsch vertragen, bei Mitarbeitern und Kunden Loyalität hervorzurufen. Hierzu hilft es, sich die Beziehungsstruktur zwischen den Zielen bewusst zu machen, damit Zielkollisionen von vornherein vermieden werden.

Das folgende Schaubild zeigt eine Zielhierarchie mit Zielen, zwischen denen von unten nach oben eine Mittel-Zweck-Beziehung besteht (die Fachliteratur spricht dabei von komplementären Zielen). Wenn es beispielsweise gelingt, die Reklamationsbehandlung zu optimieren, dann unterstützt dies die Erreichung des übergeordneten Ziels, die Kundenloyalität zu steigern. Dies wiederum führt dazu, dass Gewinn-, Kosten- oder Imageziele erreicht werden. Gleiches gilt für die Seite der Mitarbeiter. Lässt sich eine höhere Arbeitszufriedenheit erzielen, so steigt die Mitarbeiter-Loyalität – und auch dies fördert die Unternehmensziele.



Ziele und ihre Beziehungen zueinander (Zielhierarchie)

Mehr zur Mitarbeitermotivation ab Seite 160.

So weit, so gut. Nur gibt es leider auch konkurrierende Ziele, und zwar unerfreulicherweise besonders häufig auf derselben Zielhierarchie-Ebene. Nehmen wir das Beispiel Arbeitszufriedenheit. Umfangreiche Forschungen insbesondere der Arbeitspsychologen sagen uns, dass die Arbeitszufriedenheit mit der Anzahl der sozialen Kontakte zu Kollegen steigt. Nur darf darüber nicht das Ziel auf Kundenseite vergessen werden: dem Kunden die volle Aufmerksamkeit zu schenken, die dieser sich wünscht. Das Resultat ist die viel zitierte Kaufhausszene: Der Einzelhandelskunde stört die Verkaufsmitarbeiter beim „sozialen Austausch" – sprich Ratsch, Schwätzchen, Pläuschchen ...

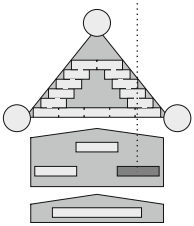
Doch auch zwischen den vertikalen Zielhierarchie-Ebenen gilt es, die Zielkonkurrenz im Auge zu behalten. Die einseitige Hervorhebung des Strebens nach einem hohem Börsenwert bzw. nach Gewinnmaximierung vernachlässigt allzu oft die Mitarbeiter, die dies nicht tolerieren werden. Sie brauchen allerdings keine Streiks, um ihre Forderungen durchzusetzen, denn sie sind im Besitz der wertvollsten Produktionsfaktoren: ihres Gehirns und ihrer emotionalen Intelligenz. Es reicht, wenn sie „Dienst nach Vorschrift" tun und ein, zwei Gänge zurückschalten. Das bleibt lange unbemerkt. Zumindest in Dienstleistungsunternehmen sorgen sie aber damit langfristig für den Niedergang. So schlachten sie zwar die Kuh, von deren Milch sie leben, aber die meisten von ihnen sind sich dessen nicht bewusst. Sie handeln einfach ohne Begeisterung.

Mehr zur Unternehmens-Kultur ab Seite 128.

Die Beispiele zeigen die Notwendigkeit, alle Ziele vernetzt zu betrachten und eine optimierte Ziele-Konstellation zu finden, die gleichzeitig die Bedürfnisse der Kunden, der Mitarbeiter und des Managements respektive der Inhaber befriedigt. Äußerst hilfreich dabei ist eine überzeugende, loyalitätsorientierte Unternehmenskultur, die stark genug ist, wie ein Magnet alle individuellen „Kompass-Ziel-Nadeln" der Mitarbeiter auf ein großes strategisches Ziel auszurichten – die dauerhafte Loyalität der Kunden als Zukunftsgarant.

Loyalitätsziele mit Mitarbeiterfokus

Wo immer es im Zuge der Leistungserstellung eines Unternehmens zum Kontakt zwischen Kunde und Mitarbeiter kommt, ergibt sich eine Loyalisierungschance oder, negativ ausgedrückt, eine Loyalitätsgefahr. Aus Kapitel 1 wissen Sie aber bereits: Nur wer loyale Mitarbeiter hat, hat auch loyale Kunden – und umgekehrt.



Daraus ergeben sich zwei große Ziele, die miteinander verknüpft zu erreichen sind:

- **Ziel A**: den Mitarbeiter optimal auf seine Loyalisierungsaufgabe dem Kunden gegenüber vorbereiten.
- **Ziel B**: die Loyalität des Mitarbeiters seinem Arbeitgeber gegenüber steigern.

Wir dürfen wohl davon ausgehen, dass die Neigung zur Loyalität unter den Menschen genauso ungleich verteilt ist wie alle anderen guten und schlechten Eigenschaften auch. Und es ist ebenfalls zu befürchten, dass Anlagen zur Treue nicht immer nur positiv korrelieren mit all den anderen Eigenschaften, die sich ein Arbeitgeber von seinen Arbeitnehmern wünscht – will heißen: Loyalität alleine genügt nicht als Qualifikation, aber alle anderen Qualifikationen nützen letztlich auch nichts, wenn es grundsätzlich an Loyalität mangelt. Daraus folgt: Finden Sie Mitarbeiter mit Loyalitätspotenzial!

Ein weiteres Ziel muss sein, den Mitarbeitern alle Fähigkeiten und Fertigkeiten zu vermitteln, die sie brauchen, um den Kunden mehr als zufrieden zu stellen, ihn also zu begeistern und damit zu loyalisieren. Daraus folgt die Motivation der Mitarbeiter, sich voll auf die Bedürfnisse des Kunden einzulassen, ihn begeistern zu *wollen*. Zum Thema Motivation liefert die Organisationspsychologie eine Unmenge von Untersuchungsergebnissen. Eine möglichst hohe Arbeitszufriedenheit ist in jedem Fall erstrebenswert, denn sie führt – so viel darf als sicher gelten – zu

- höherer Arbeitsleistung,
- geringerer Fluktuation und
- weniger Fehlzeiten.

Doch, das wissen wir alle, Zufriedenheit kann auch satt und träge machen. Und was heißt Zufriedenheit in Schulnoten? Befriedigend = 3. Was sagen Sie, sofern Sie Kinder im schulpflichtigen Alter haben, zu einer Drei? Wäre da nicht noch ein bisschen mehr drin gewesen? Könnte da beim nächsten Mal nicht eine Zwei oder gar eine Eins rausspringen? Und was, glauben Sie, sagen Ihre Kunden? Wollen die nicht lieber – nein, bestehen die nicht auf einer sehr guten Leistung, frei nach dem Motto: „Gut ist uns nicht gut genug". Das Ziel ist also, den Mitarbeiter so intensiv und nachhaltig zu motivieren, dass er im Rahmen seiner Möglichkeiten (und immer öfter auch darüber hinaus) alles versuchen wird, beim Kunden nachhaltige Loyalität auszulösen.

Mehr zum Thema Führen ab Seite 171.

Voraussetzung ist allerdings, dass Sie den Mitarbeiter machen lassen. Womit wir bei dem Thema Führungskräfte als Teammitglieder angelangt sind. In ihrer Eigenschaft als Leitende Mitarbeiter (bis hin zum mitarbeitenden Inhaber oder Vorstandsvorsitzenden) muss für sie natürlich alles bisher Gesagte auch bzw. umso mehr gelten. Was gar nicht selbstverständlich ist. Denn hier geht es um Führung, sei es des ganzen Unternehmens, einer Abteilung oder einzelner „Untergebener" (ein wahres Unwort, denn wer will heute schon freiwillig „unten" und „ergeben" sein?). Doch wo lernt man Führung? Auf der Uni? Durch 40 Jahre langes Tun? Oberstes Ziel des Führungsteams muss es sein, sich selbst zu einer Führungskultur zu befähigen, die den Mitarbeitern den nötigen Freiraum gewährt, ihre Loyalisierungsfähigkeiten voll zu entfalten und auszuleben. Denn nichts demotiviert, frustriert und entloyalisiert mehr als nicht anwenden zu dürfen, was man bis zur Perfektion gelernt hat, was man weiß und kann.

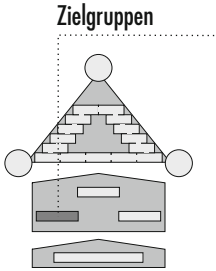
Mehr zum Thema Wissen ab Seite 148.

Wenn Sie all diese Ziele erreicht haben, hat Ihr Unternehmen gute Chancen, nicht nur loyale, sondern auch begeisterte Mitarbeiter zu haben. Und die wird es brauchen bei der Aufgabe, seine Kunden zu begeistern, denn wie wusste schon *Martin Luther*: „Aus einem traurigen Arsch kommt kein fröhlicher Furz."

Noch ein Hinweis: Ziele mit Mitarbeiter- und Ziele mit Kundenfokus müssen zeitlich exakt aufeinander abgestimmt und gesteuert werden, und zwar so, dass die Mitarbeiter stets einen Vorsprung haben vor den Leistungen, die den Kunden versprochen werden. Erst muss die Braut hübsch gemacht werden, bevor sie sich auf die Suche nach dem geeigneten Bräutigam machen kann. Die Praxis sieht meist anders aus. Vollmundige Versprechen der Marketing-Kommunikation erwecken erst einmal falsche Erwartungen bei den Kunden. Mitunter kann durch hohe Ziele im Markt, die entsprechend kommuniziert werden, zwar ein Motivationssog geschaffen werden, doch wenn die Mitarbeiter vorab wissen, dass sie dieses Markt-Versprechen nie werden einlösen können, ist das extrem demotivierend. Sie werden resignieren – und damit geht der Schuss nach hinten los.

Loyalitätsziele mit Kundenfokus

Loyalitätsziele mit Kundenfokus sind scheinbar schnell aufgeführt: kaufen, kaufen, kaufen! Doch dazu brauchen wir ihn, den treuen, loyalen Konsumenten: begeistert und glücklich, dass wir all seine Wünsche – auch seine geheimsten – erfüllt, all seine Bedürfnisse befriedigt haben.



Die Wirkung, die wir beim Konsumenten erzeugen, hängt jedoch nur zu einem Teil von uns selbst ab. So, wie der Mitarbeiter seine individuellen Werte, Einstellungen und Vorlieben mit ins Unternehmen bringt, so steht hoffentlich auch der Kunde mit seinen Motiven, Bedürfnissen und Erwartungen früher oder später im Laden, ist am Telefon, besucht uns im Internet. Und jetzt wird er vergleichen, ob unser Angebot seinen Erwartungen entspricht.

Haben wir auf der Mitarbeiterseite exzellente Vorarbeit geleistet, dann muss unser Ziel aus Unternehmens- und Wettbewerbssicht heißen: Wecken wir die höchstmöglichen Erwartungen, die unsere Mitarbeiter zu befriedigen in der Lage sind, und zwar jeden Tag. Eine abgeschwächte, aber immer noch loyalitätsfördernde Zielversion würde lauten: Lasst uns bei den Kunden nur Erwartungen wecken, die wir auch wirklich permanent erfüllen können.

Bei *Total Loyalty Marketing* gibt es noch weitere Ziele: Verschwenden Sie nicht die wertvolle Zeit der Mitarbeiter mit Loyalisierungsversuchen bei Menschen, die nur geringes Loyalitätspotenzial haben. Das heißt, treffen Sie eine Zielgruppenauswahl nach Loyalitätskriterien. Und schließlich: Machen Sie aus möglichst vielen Käufern auch Empfehler. **Dies ist der schnellste Weg zur Loyalitätsführerschaft**.

Erfolg versprechende Zielgruppen

Nicht jeder ist uns als Kunde recht! Diese Erkenntnis ist vielleicht traurig, aber wahr. Gerade die wertvollste aller Ressourcen, die Loyalisierungskompetenz unserer Mitarbeiter, wollen wir nicht an die Falschen verschwenden. Dasselbe gilt natürlich auch für Geld, das wir in Leistungen und Produkte oder in Werbung für Nicht-Käufer oder Nur-einmal-Käufer stecken. Nun haben Marketer ja die Angewohnheit, nicht mit Individuen, sondern mit „Zielgruppen“ umzugehen. Diese gedankliche Bündelung von Menschen nach gemeinsamen Merkmalen, Eigenschaften, Kaufwünschen etc. schafft nämlich erst die Voraussetzung für eine effiziente Ansprache von potenziellen Kunden, zumindest solange diese noch nie bei uns gekauft haben.

Eine Zielgruppe, das sind nicht Menschen, auf die wir zielen, sondern das ist eine Gruppe von Personen, die uns helfen, unsere Ziele zu erreichen – weil wir ihnen helfen, ihre Ziele zu erreichen.

Grundbedingungen für Zielgruppen

Pragmatisch gesehen müssen Zielgruppen, die für uns in Frage kommen sollen, erst einmal folgende Grundbedingungen erfüllen:

1. Die Zielgruppe muss die besonderen Leistungen, die speziellen Produkte, die wir bieten, haben wollen – und zwar in der Qualität, wie wir sie mit unseren Mitarbeitern erstellen können, nicht besser (denn sonst sind sie hinterher enttäuscht) und nicht schlechter (denn sonst ist ihnen der Preis dafür zu hoch). Bei einem Unternehmen, zu dem sich die Zielgruppe hinbegeben muss, um die Leistung in Anspruch zu nehmen (Bank, Restaurant, Ladengeschäft), kommt noch ein weiterer Aspekt hinzu. Die Zielgruppen müssen zueinander passen, da sie gemeinsam am Schalter anstehen, am gleichen Tisch essen, im gleichen Pool schwimmen. Also: Achtung beim Mischen von Zielgruppen!

2. Die Zielgruppe muss unsere Preise bezahlen können und wollen, wobei es stark von der Höhe des Einkommens abhängt, ob mehr der Wille oder das (Un-)Vermögen den Ausschlag gibt.

3. Die Zielgruppe muss die (bequeme) Gelegenheit zum Kaufen haben. Das mag wieder einmal banal klingen. Doch gerade die Werbepraxis zeigt uns, wie häufig dagegen gesündigt wird, wie oft Zielgruppen beworben werden, die nur mit außergewöhnlich hohem Zeit- und Energieaufwand wirklich konsumieren könnten. Aber: Kaufhemmnisse können auch eine Attraktion für bestimmte Zielgruppen sein – siehe die Schlangen vor den Disco-Eingängen am Wochenende.

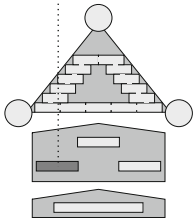
4. Die Zielgruppe muss – zu vernünftigen Preisen und mit ebenso vernünftigen Erfolgschancen – über Medien oder direkt für Sie ansprechbar sein. Sich die attraktivsten Zielgruppen auszumalen nützt nichts, wenn wir nicht mit ihnen in Kontakt treten können.

5. Die Zielgruppe muss Loyalitätspotenzial haben und profitabel sein!

Haben Sie nun solch eine Zielgruppe vor Ihrem geistigen Auge, dann kommt jetzt der Praxis-Test. Ist die Zielgruppe treffsicher definiert, dann müssten Sie bei jedem Individuum sagen können, ob er/sie zu Ihrer Zielgruppe gehört oder nicht.

Wie soll ich das wissen, werden Sie vielleicht sagen; die Menschen sind doch alle verschieden. Richtig! Die Frage lautet also: Wie können Sie durch eine Auswahl der richtigen Individuen Zielgruppen definieren (und dann auch noch loyalitätsrelevante!), auf die Sie in Zukunft alle Marketinganstrengungen ausrichten werden?

Des Pudels Kern trifft *Prof. Siegfried Vögele*, der unumstrittene Guru des deutschen Direktmarketing, mit seiner Behauptung: „Die Ziel-



gruppe der Zukunft ist der Einzelne in der Masse." Recht hat er, denn Zielgruppen als solche können nicht loyal sein. Es liegt an jedem Einzelnen, ob er einem Unternehmen, einem Mitarbeiter oder einer Marke die Treue hält. Also suchen wir die Loyalen in der Masse. Doch wie erkennen wir das, wonach wir suchen? Kaum einer wird bei der Frage: „Werden Sie ein loyaler Kunde sein, wenn wir Sie erst einmal von unseren Leistungen überzeugt haben?", die Hand heben oder auf einem Antwortschein an dieser Stelle „Ja" ankreuzen.

Wir brauchen also Hilfskriterien aus der konventionellen Marktforschung, die uns Rückschlüsse auf das Loyalitätspotenzial von Menschen mit diesem Zielgruppen-Merkmal erlauben. Kennen wir erst diese Loyalitätsmerkmale, dann können wir danach ein „Phantombild" unserer loyalen Zielgruppe zeichnen. Und los geht's mit der „Rasterfahndung" (Profiling).

Geografische Zielgruppen-Merkmale

Ein interessantes Kriterium ist die Größe des Wohnorts unserer Zielpersonen. Aus den Erfahrungen von Katalogversendern wissen wir, dass mit geringer werdender Einwohnerzahl die Wiederkauf-Raten steigen. Außerdem finden wir in kleineren Orten noch eine größere Anzahl von Mehrpersonenhaushalten mit klassischen Familienstrukturen. In Großstädten hingegen überwiegen die Einpersonen-Haushalte. Doch wenn dort bis zu 60 Prozent Singles zu finden sind, dann spricht das noch nicht für ein Heer von hoch verdienenden Marken-Vagabunden; diese Zahl enthält beispielsweise auch alle Bewohner bzw. Insassen von Alten- und Studenten-Wohnheimen sowie Justizvollzugsanstalten.

Wenn man also in Ihrer Branche geografische Merkmale nutzen kann, dann tun Sie es! Sie sind zumindest mittelfristig stabil, und Dienstleister wie Adressverlage fördern zum Beispiel durch Micro-Segmentierung von Wohngebieten ganz erstaunliche Konsumentendaten ans Tageslicht.

Persönlichkeitsmerkmale

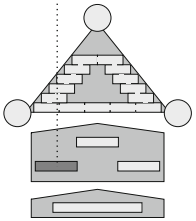
Das Ansetzen an den Persönlichkeitsmerkmalen ist der „Klassiker" bei dem Versuch, das unbekannte Wesen Käufer/Kunde möglichst genau zu erfassen, um seine Kaufpräferenzen und damit auch sein mögliches Kaufverhalten vorherzusagen. Diese Vorgehensweise hat

mehrere Vorteile: Zum einen sind Persönlichkeitsmerkmale relativ leicht zu erheben, andererseits zeigt sich wirklich eine hohe Korrelation zwischen Demographie und Kaufverhalten. Zunehmend wichtiger werden die so genannten psychographischen Merkmale. Doch keines dieser im Folgenden erläuterten Kriterien (vgl. *Kotler/Bliemel: Marketing-Management*) kann für sich alleine viel erklären. Erst die Kombination der richtigen Merkmale ergibt die treffende Zielgruppen-Definition auch aus Loyalitätssicht betrachtet.

Demographische Merkmale

Bei dieser Merkmalsgruppe geht es im Wesentlichen darum, wer und wie die potenziellen Kunden sind, wie sie leben und wie sie (aus-)gebildet sind.

- **Alter**: Angeblich nimmt mit zunehmendem Alter die (Marken-)Treue zu, was ein Indiz dafür sein könnte, dass die Loyalität insgesamt zunimmt. Die Neugier – im wahrsten Sinn des Wortes also die Gier nach Neuem – lässt wohl etwas nach und damit die Bereitschaft, die Produkte und Dienstleistungen anderer Anbieter auszuprobieren. Wichtig ist allerdings nicht, wie alt jemand wirklich ist, sondern wie alt er sich fühlt.
- **Geschlecht**: Sind Frauen treuer als Männer? Sind Männer loyaler als Frauen? Verfolgt man die unterschiedlichen Argumentationen, handelt es sich hierbei wohl tendenziell um einen Glaubenskrieg, der geführt wird wie alle Auseinandersetzungen dieser Art: hitzig, verbissen, mitunter polemisch – und ohne echte Gewinner.
- **Anzahl der Personen im Haushalt**: Handelt es sich um einen Single? Ein Paar? Eine Familie mit Kind(ern)? Haben wir es mit einem, mit zwei oder mit fünf „Ansprechpartnern" zu tun? Wer ist bei der jeweiligen Kaufentscheidung *der* Entscheider? Wer berät? Wer kann sein Veto einlegen und damit alles blockieren? Wer ist unser Fürsprecher bei einer Mehrpersonen-Entscheidung, das heißt, wer ist unsere Zielgruppe innerhalb der (Familien-)Zielgruppe? Diese Fragen müssen geklärt werden, bevor mit der Loyalisierung begonnen wird.
- **Rolle im Haushalt**: Die Frage ist hierbei nicht nur, wie leicht, schwer oder nachhaltig sich die „haushaltsführende Person" oder der „Haushaltsvorstand" loyalisieren lässt. Insbesondere die/der Haushaltsführende gebietet im Normalfall über mehr als 70 Prozent der zu verkonsumierenden Finanzmittel. Immens ist jedoch der Einfluss von Kindern auf die Konsumgewohnheiten eines



Haushalts. Haben Sie schon einmal versucht, in Anwesenheit eines Fünfjährigen die „falschen" Cornflakes im Supermarkt zu kaufen? Doch dieser Einfluss bezieht sich keinesfalls nur auf Produkte, die für Kinder relevant sind. Kinder im Haushalt stellen mit ihrer steten Suche nach Neuigkeiten eine Gefahr für den Loyalisierer dar. Doch wer das Herz des Kindes erst einmal gewonnen hat ...

- **Einkommen/Vermögen/Kaufkraft**: Mit zunehmendem Einkommen werden die sachlichen Zwänge geringer, nach Low-Price-Angeboten zu greifen; die Selbstbestimmung, die Lust wird wichtiger. Andererseits ist gerade das Kaufen von Produkten „über den eigenen Verhältnissen" für viele der Ersatz für das Fehlen von anderweitigem Prestige (Prototyp: der Mercedes für den Arbeiter). Wer ist nun loyaler? Der freiwillig Loyale, der wechseln könnte, weil er das Produkt/die Leistung nicht für die Definition seines Lebensstils braucht? Oder der zwanghaft Loyale, der darauf angewiesen ist? Rechnen können Sie mit beiden, nur die Argumente bei der Loyalisierung werden wohl andere sein.

- **Ausbildung, Beruf und Berufsausübung**: Ob Schüler, Student, Arbeiter; einfache, mittlere oder gehobene Angestellte und Beamte, Freiberufler und Selbständige, leitende Angestellte oder Unternehmer, Hausfrau/-mann oder Rentner – keiner ist vor Loyalität gefeit. Doch die berufliche Tätigkeit korreliert stark mit dem für Konsum verfügbaren Einkommen.

- **Glaube und Konfession**: Oberflächlich betrachtet schien es lange so, als könne die Konfession der Konsumenten vernachlässigt werden – es sei denn, man betreibt ein Souvenirgeschäft neben einer Wallfahrtskirche. „Fan-Shops" nennen sich heute die Devotionalienläden, in denen die Reliquien (Neudeutsch: Merchandising-Artikel) von Fußball-Göttern, Popmusik-Idolen etc. an die Gläubigen, sprich: Fans gebracht werden. Auch von Pop-Stars lässt sich lernen, wie Loyalisierung funktioniert. Vor allem aber: Wer grundsätzlich gläubig bzw. begeisterungsfähig ist, der kann für vieles loyalisiert werden!

- **Nationalität**: Nicht nur „Food" ist heutzutage „ethnic". All die europäischen und außereuropäischen Volksgruppen haben außer ihren Eßgewohnheiten auch Lebensstile und Konsumgewohnheiten mitgebracht und zum großen Teil bewahrt. Ganze (Teil-) Wirtschaftszweige haben sich auf deren spezielle Bedürfnisse eingestellt. Wer diese Konsumenten loyalisieren will, muss sich ganz auf sie und ihre Lebensumstände einlassen, bis hin zu werblichen Marktinformationen in der jeweiligen Herkunftssprache. Doch

Sie müssen nicht bis zu unseren türkischen oder griechischen Mitbürgern gehen, bei den Deutschen in Deutschland gibt es genügend regionale Volksstämme mit ganz eigenen Identitäten. Dass ein Bayer grundsätzlich loyaler ist als ein Hesse, mag so niemand behaupten, doch der Bayer, an seiner „bayerischen Seele und Ehre" gepackt, bietet weiß-blaues Loyalitätspotenzial ohne Ende.

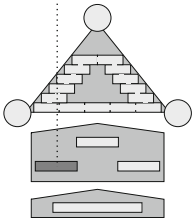
Psychographische Merkmale

Auch wenn sich psychographische Merkmale, wie der Begriff schon vermuten lässt, letztlich an Handlungen und Äußerlichkeiten festmachen lassen, spielt die Musik hier im Kopf des Konsumenten, in seiner Gedanken- und Gefühlswelt und in seiner „sozialen Haut". Dass in diesem Umfeld wohl auch die Frage nach Loyalität zu beantworten ist, erklärt unser besonderes Interesse an dieser Merkmalskategorie.

- **Persönlichkeit und Charaktereigenschaften**: Was für ein Typ Mensch sind Sie? Wie würden Ihre Mutter, Ihr Lebensabschnittsgefährte, Ihre alte Klassenlehrerin, Ihre Mitarbeiter (wenn Sie nicht im Raum sind) Sie beschreiben? So, und dasselbe Problem haben Sie nun mit Ihren Kunden. Sind die locker, gesellig, (ehr-)geizig, autoritär, spießig, verklemmt, freigiebig, loyal? Gerade der letzte Aspekt interessiert uns natürlich. Handelt es sich bei Loyalität um eine Charaktereigenschaft, die man hat oder nicht? Oder um eine Empfindung, die bei nahezu jedem Menschen, wenn auch in unterschiedlichen Ausprägungen, hervorgerufen werden kann? Loyalität muss tief in uns verankert sein, da sie die soziale Basis für „Gruppenzugehörigkeiten" darstellt. Wenn *Darwin* Recht hat, haben die Loyalen überlebt – und nur die stärksten illoyalen Einzelgänger.

Mehr über Database Marketing ab Seite 122.

- **Erwartungen gegenüber Produkt/Leistung/Nutzen**: Die persönlichen Erwartungen des Konsumenten bestimmen ganz wesentlich die spätere Zufriedenheit bezüglich der empfangenen Leistung. Je genauer wir diese Erwartungen bezüglich Qualität, Service etc. kennen, desto präziser können wir sie (über-)erfüllen. Hierunter zählt auch der riesige Bereich der persönlichen Vorlieben und Eigenheiten, der besonders Dienstleistungsunternehmen ein enorm breites Feld an Loyalisierungsgelegenheiten bietet. Dies ist eine Herausforderung an die Findigkeit und Sensibilität der Mitarbeiter als Speerspitze unserer Marktforschung. Sie, die täglich in Kontakt mit Ihren Zielgruppen sind, wissen alles über den



Kunden – oder könnten alles wissen. Doch Wissen alleine genügt nicht. Wir werden uns erinnern müssen. Am liebsten datenbankgestützt.

- **Konsumanlässe**: Warum konsumieren Sie heute? Weil Sie, wie gewöhnlich, der tägliche Hunger treibt? Weil Sie, meine Herren, sich vorgenommen haben, Ihren diesjährigen Hochzeitstag – dank Ihrer Sekretärin, Ihres Blumenhändlers oder Juweliers (weil der das Datum in seiner Datenbank hat!) – nicht zu vergessen? Grundsätzlich gilt: Je häufiger jemand bei Ihnen kaufen könnte, desto größer ist die (theoretische) Anzahl der Loyalisierungschancen. Und je emotionaler der Konsumanlass beim Käufer verankert ist, desto größer ist die Chance, auf diesem Gefühlsnährboden ein Loyalitätspflänzchen zu säen.
- **Stadium der Kaufbereitschaft**: Wie nahe sind wir bereits dran am (potenziellen) Konsumenten? Kennt er uns schon? Will er schon? Hat er schon? Einmal? Zweimal? Öfter? Dreimal im Monat? Immer nur bei uns? Ein, wenn nicht sogar *der* zentrale Aspekt des Loyalitätsmarketing.

Mehr dazu in Kapitel 6.

- **Markentreue**: Die Affinität zur Welt der Marken ist ein untrügliches Zeichen für Loyalitätspotenzial. Die Marketingliteratur (*Kotler/Bliemel, Marketing-Management*) unterscheidet verschiedene Graduierungen von Markentreue:
  - die **ungeteilt Markentreuen** kaufen von einer Produktgruppe (wie Bier) immer ein und dieselbe Marke;
  - die **geteilt Markentreuen** verteilen ihren Konsum parallel auf zwei oder drei Stamm-Marken, mischen diese quasi „nach Lust und Laune“;
  - die **wechselhaft Markentreuen** sind einer Marke eine Zeit lang treu und wechseln dann zu einer neuen Marke, um dieser dann wieder für einen bestimmten Zeitraum treu zu bleiben;
  - die **Untreuen** sind gar keiner Marke treu, sondern suchen ständig nach Sonderangeboten oder Abwechslung.

Immer wieder gibt es Furore gegen Marken. Markengegner *(Naomi Klein, No Logo!)* versuchen, um jeden Preis den Konsum von Markenprodukten zu vermeiden. Starten Sie doch einmal den Selbstversuch, wie schwer dadurch der tägliche Einkauf wird.

Aus Sicht des *Total Loyalty Marketing* sind natürlich die „ungeteilt Markentreuen“ das Sahnetörtchen – wenn Sie nicht gerade versuchen

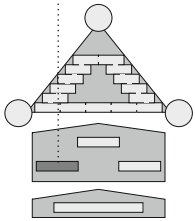
wollen, in genau derselben Produktsparte gegen deren Stamm-Marke anzutreten. Wer einer Marke in einer Sparte unverbrüchlich die Treue hält, der hat wohl auch Potenzial, dies bei anderen Produkten und Leistungen in anderen Sparten zu tun. Ergo: Dies ist unsere bevorzugte Merkmalsausprägung, nach der wir suchen. Doch auch die „geteilt Markentreuen" sind durchaus interessant. Ist man erst einmal in den Kreis ihrer Lieblingsmarken eingedrungen, kann man sich dort breit machen und nach und nach versuchen, die „ungeteilte" Treue dieses Konsumenten für sich zu gewinnen. Prinzipiell Gleiches gilt für den „Wechselhaften" – erst veranlassen Sie ihn zum Wechsel, und dann loyalisieren Sie ihn derart, dass er nie mehr ans Wechseln denkt ... Und was geschieht mit den „Untreuen"? Die kommen auf die Schwarze Liste! Finger weg!

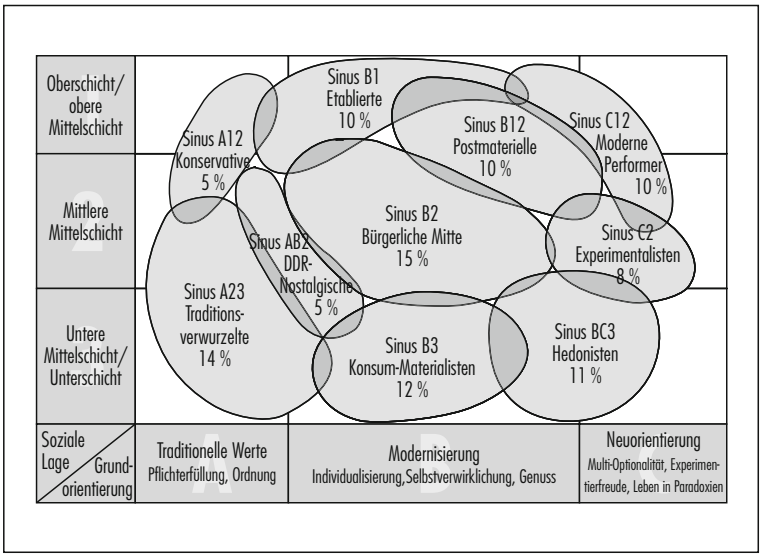
Lebenswelten

Der Trend der Marktforschung geht zunehmend hin zu Systemen, welche die demographischen und die psychographischen Elemente miteinander verbinden und versuchen, Menschen mit ähnlicher Lebensauffassung und Lebensweise – und damit wohl auch ähnlichem Verhalten bei der Konsumentscheidung – zusammenzufassen. Die bekanntesten und inzwischen auch international verbreitetsten sind die *Sinus-Milieus.* Warum braucht es die Milieus? *Sinus Sociovision* erklärt das so: „Soziodemographische Zwillinge können sich, manchmal überraschend und mit unangenehmen Folgen, als unterschiedliche Zielgruppen herausstellen." Diese Milieus (*Sinus:* „real existierende Subkulturen unserer Gesellschaft") werden empirisch ermittelt und von Jahr zu Jahr den neuesten gesellschaftlichen Strömungen angepasst.

Die Grafik auf der folgenden Seite zeigt die Sinus-Milieus der deutschen Gesellschaft nach sozialer Lage und Grundorientierung. „Je höher das Milieu angesiedelt ist, desto gehobener sind Bildung, Einkommen und Berufsgruppe; je weiter es sich nach rechts erstreckt, desto weniger traditionell ist die Grundorientierung des jeweiligen Milieus. In dieser ‚strategischen Landkarte' können Produkte, Marken, Medien etc. positioniert werden." *(www.sinus-milieus.de)*

Die Übergänge zwischen den Milieus sind natürlich nicht ganz trennscharf. Überlappungen sind ebenso ein Faktum wie ein ständiger Austausch zwischen diesen Gruppen. Hier die *Sinus*-Charakterisierung der aktuellen zehn Milieus. Die Prozent-Zahlen beziffern den jeweiligen Anteil an der deutschen Gesamtbevölkerung.





Die Sinus-Milieus® in Deutschland 2007: soziale Lage und Grundorientierung

Gesellschaftliche Leitmilieus

- Sinus B1 (Etablierte) 10 Prozent, das selbstbewusste Establishment: Erfolgsethik, Machbarkeitsdenken und ausgeprägte Exklusivitätsansprüche.
- Sinus B12 (Postmaterielle) 10 Prozent, das aufgeklärte Nach-68er-Milieu: liberale Grundhaltung, postmaterielle Werte und intellektuelle Interessen.
- Sinus C12 (Moderne Performer) 10 Prozent, die junge, unkonventionelle Leistungselite: intensives Leben (beruflich und privat) Multi-Optionalität, Flexibilität und Multimedia-Begeisterung.

Traditionelle Milieus

- Sinus A12 (Konservative) 5 Prozent, das alte deutsche Bildungsbürgertum: konservative Kulturkritik, humanistisch geprägte Pflichtauffassung und gepflegte Umgangsformen.
- Sinus A23 (Traditionsverwurzelte) 14 Prozent, die Sicherheit und Ordnung liebende Kriegsgeneration: verwurzelt in der kleinbürgerlichen Welt bzw. in der traditionellen Arbeiterkultur.

- Sinus AB2 (DDR-Nostalgische) 5 Prozent, die resignierten Wende-Verlierer: Festhalten an preußischen Tugenden und altsozialistischen Vorstellungen von Gerechtigkeit und Solidarität.

Mainstream-Milieus

- Sinus B2 (Bürgerliche Mitte) 15 Prozent, der statusorientierte moderne Mainstream: Streben nach beruflicher und sozialer Etablierung, nach gesicherten und harmonischen Verhältnissen.
- Sinus B3 (Konsum-Materialisten) 11 Prozent, die stark materialistisch geprägte Unterschicht: Anschluss halten an die Konsum-Standards der breiten Mitte als Kompensationsversuch sozialer Benachteiligungen.

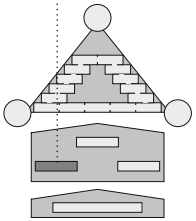
Hedonistische Milieus

- Sinus C2 (Experimentalisten) 8 Prozent, die individualistische neue Bohème: ungehinderte Spontaneität, Leben in Widersprüchen, Selbstverständnis als Lifestyle-Avantgarde.
- Sinus BC3 (Hedonisten) 11 Prozent, die spaß-orientierte moderne Unterschicht/untere Mittelschicht: Verweigerung von Konventionen und Verhaltenserwartungen der Leistungsgesellschaft.

Wir haben uns vor diesem Hintergrund natürlich die Frage gestellt, inwieweit sich Rückschlüsse auf das Loyalitätsverhalten bzw. auf die Loyalisierbarkeit der Menschen in den jeweiligen Milieus ziehen lassen. Zunächst scheint man geneigt, die „traditionellen" Milieus für besonders loyal zu halten. Wer an Traditionen festhält, der wird auch an gewohnten Marken, an Herstellern und Dienstleistern, an Einzelhandelsgeschäften und persönlichen Geschäftsbeziehungen festhalten. Nur, diese Zielgruppen werden kleiner. So schrumpften beispielsweise die konservativen und die traditionsverwurzelten Milieus von 47 Prozent in 1982 bis auf 19 Prozent in 2007.

Milieustudien sagen uns nicht, ob, sondern wie die Menschen loyalisierbar sind.

Doch Loyalität ist nicht mit passivem Verharren in eingefahrenen Konsumstrukturen zu verwechseln. Selbst Experimentalisten können loyalisiert werden, wenn auch natürlich nicht auf alles und jeden. Packen Sie sie an ihrem „Selbstverständnis als Lifestyle-Avantgarde", und Sie werden an den Reaktionen Ihre Freude haben. Vor allem aber können diese „Vorreiter" hervorragende Multiplikatoren und Wegbereiter für die nachfolgende Loyalisierung breiterer, gemäßigterer



Zielgruppen sein. Fazit: Milieustudien sagen uns nicht, ob, sondern wie die Menschen loyalisierbar sind.

Nun kennen Sie also all die Zielgruppen-Merkmale, nach denen Sie suchen können, und die Rückschlüsse, die Sie aus diesen Merkmalen auf die Loyalität potenzieller oder aktueller Kunden ziehen können. Doch wie bekommen Sie jetzt ein Profil, einen „Fahndungssteckbrief"?

Ganz einfach: Analysieren Sie Ihre bisherigen Kunden. Suchen Sie bei denen, die täglich in und bei Ihrem Unternehmen kaufen, nach diesen Merkmalen. Nehmen Sie insbesondere Ihre Stammkunden unter die Lupe. Unterscheiden sich deren demographische und psychographische Merkmale und Milieus von denen, die nur einmal gekauft haben und dann nie wieder kamen? Und vor allem: Sobald Sie „ungeteilt Markentreue" für Ihr Unternehmen identifiziert haben, untersuchen Sie diese Gruppe auf *alle* anderen Zielgruppenmerkmale hin und beschreiben Sie sie so ausführlich wie nur irgend möglich. Sobald Sie diese Hausaufgaben gemacht haben, können Sie beginnen, nach ähnlichen Typen im Markt zu suchen.

Sie haben noch keine Kunden, starten ganz neu mit Ihrem Business? Kein Problem! Sie werden Wettbewerber haben, andere Unternehmen, die ähnliche Produkte und Dienstleistungen anbieten oder zumindest Ihrer Zielgruppe ähnliche Nutzen bieten. Zum weiteren Vorgehen siehe oben. Zugegeben, der Weg zur Zielgruppen-Definition ist damit für Sie etwas mühsamer. Dafür haben Sie aber auch gleich eine tolle Wettbewerber-Analyse gemacht und aus deren Fehlern gelernt. Und im Extremfall können Sie sich angesichts eines vielleicht zu starken Wettbewerbs jetzt noch kostengünstig anders orientieren.

Sie haben ein konkurrenzloses Produkt? Wenn wirklich jemand dieses Produkt brauchen kann, dann sind Sie so lange Monopolist, bis der Wettbewerb kommt. Bis dahin ist die Loyalität Ihrer Kunden für Sie kein Problem. Aber lesen Sie rechtzeitig weiter, bevor ein Konkurrent im Markt erscheint. Der wird womöglich eine „Me-too"-Strategie fahren, das heißt, alles genauso machen wie Sie, nur moderner – und billiger! Nutzen Sie also die Zeit Ihrer absoluten Alleinstellung. Aber nicht (nur) zur Preisabschöpfung, wie die Marketing-Literatur empfiehlt (Skimming-Strategie), sondern vor allem zum Loyalisieren.

Und noch ein Tipp: Versuchen Sie dem Gesicht auf Ihrem Steckbrief einen Namen zu geben. Kennen Sie niemanden persönlich, der so aussieht, sich so verhält, der solche Ansichten, Einstellungen und Wünsche hat? Ihr Nachbar? Onkel Otto und Tante Elfriede? Heinz aus Ihrer früheren Firma? Ihre Friseuse? Ihr Steuerberater? Der Mann von der Tankstelle? Ihr Kunde Knieselbrink, den alle so nett finden? Die Mühe lohnt sich – spätestens, wenn Sie in die Kommunikation mit Ihrer Zielgruppe einsteigen.

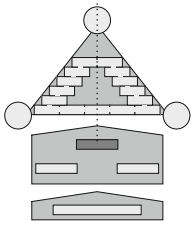
Ein Test: Wie beginnt ein Werbebrief für Ihr umsatzstärkstes Produkt oder Ihre meistverkaufte Dienstleistung an folgende Zielgruppe: Privatkunde, männlich, Alter 50+, Haushaltsvorstand eines Zwei-Personen-Haushalts, mittleres bis gehobenes Einkommen, Studienrat im Ruhestand, deutsch, römisch-katholisch, gehobenes Bildungsbürgertum, gesellig, hohe ethische Produkterwartung, solange es dadurch nicht teurer wird, Abonnement bei den Münchner Symphonikern, Mehrfachverwender, geteilte Markentreue?

Wie einfach ist es hingegen, Onkel Otto diesen Brief zu schreiben. Sie sehen ihn förmlich vor sich, wie er seine Brille aufsetzt, das Kuvert öffnet, zu lesen beginnt und seine Produktvorteile nicht lange suchen muss, denn Sie haben sie mundgerecht für ihn aufbereitet.

Die strategische Positionierung

Wenn wir unsere Ziele definiert und die passenden Zielgruppen gefunden haben, mit denen wir an dieses Ziel gelangen können, dann schließt sich mit der letzten strategischen Frage der Kreis: Was müssen wir dieser Zielgruppe versprechen oder bieten, damit sie durch ihr Verhalten optimal dazu beiträgt, dass wir unser Ziel erreichen?

Hans Dieter Maier, langjähriger Direktor der *Bayerischen Akademie für Werbung und Marketing (www.baw-online.de)* nennt diesen Zusammenhang „die strategische Kongruenz". Ziel, Zielgruppe und Positionierung bedingen sich gegenseitig, bilden eine untrennbare Einheit. Wird ein Element verändert, so müssen wahrscheinlich die anderen beiden strategischen Größen angepasst werden. In diesem Zusammenhang klingt das so selbstverständlich. Doch die Liste der Marktflops weist viele zum Teil prominente Beispiele auf, in denen gedankenlos Zielgruppen oder Positionierungen geändert wurden, ohne die strategischen Auswirkungen zu bedenken.



Lassen Sie uns beispielhaft einen (tatsächlich stattgefunden) Dialog mit einem „Wellness-Hotelier“ wiedergeben, der die Zeichen der Zeit erkannt hatte und prompt im Markt reagierte!

Beispiel

Hotelier: Wir wollen im kommenden Jahr 20 Prozent mehr Umsatz machen.
Wir: Mit wem? Mit den bestehenden Zielgruppen? Mit völlig neuen Zielgruppen?
Hotelier: Neeiin, mit Wellness, Fitness. Wir bauen jetzt einen Wellness-Bereich!
Wir: Eine klasse Idee. Und dann?
Hotelier: Ja, dann haben wir den.
Wir: Aber Sie wollten doch mehr Umsatz machen?
Hotelier: Ja, ja, mit dem machen wir dann mehr Umsatz.
Wir: Mit den bestehenden Gästen oder mit neuen Gästen?
Hotelier: Ja, wie? Wir machen dann mehr Umsatz, denn die Massagestunde kostet dann 15 Euro.
Wir: Und nehmen diese Massagestunden die jetzigen Gäste oder neue andere Gäste wahr?
Hotelier: Woher soll ich das wissen?
Wir: Wäre aber doch spannend zu wissen, wer den Wellness-Bereich künftig nutzen wird und wie viel diese Zielgruppe bereit ist, dafür zu bezahlen. Oder freuen die sich nur darüber? Oder sagen die: „Wir kommen nun schon 20 Jahre hierher, und wenn Sie jetzt eine neue Gemeinschaftsdusche bauen, dann ist das Ihre Sache, auch wenn’s da ganz hübsch nach Grotte riecht. Außerdem duschen wir lieber im Zimmer.“
Hotelier: Aber wenn wir doch so viel investiert haben ... das muss dem Gast doch ein paar Euro mehr beim Zimmerpreis wert sein ...
Wir: Oder Ihre bisherige Zielgruppe sagt Ihnen, dass die Duschgrotten gefälligst von den Grottenduschern bezahlt werden sollen und nicht von ihr ...

Lassen Sie uns das spannende Gespräch an dieser Stelle abbrechen. Was will uns dieses Beispiel bezüglich des dritten strategischen Elements, der Positionierung, sagen?

Wer auf der Suche nach seiner Positionierung ist, der fragt: Was kann ich meiner Zielgruppe Gutes tun? Welche Produkte, welche Dienstleistungen wollen die von mir – nicht nur haben, sondern kaufen? Welchen Nutzen versprechen sie sich davon, welche Bedürfnisse wollen sie damit befriedigen? Und wie viel darf sie dieser Nutzen kosten? Würden sie für zusätzlichen Nutzen mehr bezahlen?

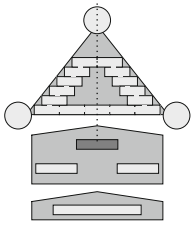
„Was nichts kostet, ist nichts wert", sagt man. Drehen Sie diesen Satz einmal um, dann kommen Sie schnell darauf, was in der Positionierung passiert. Wenn ein neuer, ein zusätzlicher Nutzen Kosten verursacht, dann stellt sich für Sie sofort die Frage der Refinanzierung. Lassen sich diese zusätzlichen Kosten anderweitig auffangen oder indirekt an den Kunden weitergeben, oder zahlt er gerne und offensichtlich mehr für diese Leistung? Wenn Ihr (zusätzlicher) Nutzen dem Kunden etwas wert sein soll, dann müssen Sie ihm diesen Nutzen wohl erläutern. Je besser Ihnen das gelingt, desto eher wird der Kunde Ihren Argumenten folgen. Was folgt für uns daraus? Positionierung hat zunächst einmal mit Kommunikation zu tun.

Die US-amerikanischen Marketing-Propheten *Al Ries* und *Jack Trout* formulieren es so (*Positioning*, 2001): „Positionierung ist nicht das, was man mit einem Produkt tut, sondern was man mit der Gedankenwelt des potenziellen Käufers tut."

Die Frage, wie wichtig die Positionierung für Ihr Geschäft ist, beantwortet am besten die Gegenüberstellung von zwei ganz grundsätzlichen, aber auch grundverschiedenen Marktbearbeitungsstrategien: der „Massenmarktstrategie" und der „Marktsegmentierungsstrategie".

Massenmarktstrategie oder: die Menge der Individuen

Wenn wir bei unseren Beratungskunden diese strategische Option vorstellen, erleben wir meist ganz ähnliche Reaktionen. Auf die Aussage: „Der Markt wird nicht in Teilen, sondern als Ganzes bearbeitet", ernten wir entschlossenes Nicken. Will sagen: „Jawoll, das ist etwas für uns, wir gehen aufs Ganze!" Wenn wir weiter ausführen: „Die größtmögliche Zahl von potenziellen Kunden wird angesprochen", dann leuchten die Augen. „ Jaaa, genau, wir wollen sie alle ..." Weiter geht's: „Es interessiert nicht, was die Menschen unterscheidet, sondern was sie verbindet." „Genau", sagt der Kunde, „die sollen alle nur das Eine wollen, unser Produkt!" Nun sagen wir, dann müsse die Leistung sozusagen entproblematisiert, das heißt für alle geeignet gemacht werden. „Tja", sagt er, „eigentlich ist es ja für alle geeignet, ein paar kleine Änderungen hier und da vielleicht." Wir: „Wenn Sie alle erreichen möchten, dann empfiehlt sich natürlich der Einsatz von Massen-Absatzwegen und Massen-Werbemedien." „Oh ja", sagt der Kunde, „Supermarkt, Fernseh-Werbung ..." Wir beenden die Vor-



stellung der Massenmarktstrategie mit dem Fazit: „Nachdem Sie die Leistung für alle geeignet gemacht, das heißt auf Ihren Grundnutzen reduziert haben, läuft der Wettbewerb natürlich hauptsächlich über den Preis!“ Hier wechselt die Gesichtsfarbe üblicherweise erst auf ein fahles Grau, dann auf Hochrot, und wir werden gefragt, ob uns denn da nichts Besseres einfiele, denn aus dem Preiswettbewerb wolle man ja gerade heraus. Womit wir zur zweiten Strategie kommen.

Marktsegmentierungsstrategie oder: das Individuum in der Menge

So beginnt das Spiel von vorne. Wir führen aus: „Bei der Marktsegmentierungsstrategie werden nur ausgewählte Marktsegmente bearbeitet.“ Hier folgt noch ein leichtes, beifälliges Nicken, doch dann kommt’s. „Man verzichtet bewusst auf die Ansprache aller potenziellen Kunden.“ „Wie, verzichten? Wieso soll ich freiwillig auf Kunden verzichten? Ich bin doch um jeden Kunden froh, der kommt und kauft. Soll ich den wegschicken?“ Wir erklären hier eilig, dass es nicht ums Wegschicken geht, sondern darum, nicht mit dem Marketinggeld jedem Kunden nachzulaufen, sondern nur ganz bestimmten, ausgesuchten, den Zielgruppen eben. Wobei besonders interessiert, was Kundengruppen voneinander unterscheidet. Und um auch die Leistungen unterscheidbar zu machen, würden diese problematisiert und in ihrer Eignung für alle eingeschränkt. An dieser Stelle braucht es oft unser schönstes Lächeln, um unseren Beratungskunden von Übergriffen abzuhalten. Eilig fügen wir hinzu: „Wir nutzen hierzu ausgesuchte Absatzwege und Kommunikationsmedien mit extrem geringen Streuverlusten und, was am wichtigsten ist, nur die individuell auf den Kunden angepasste Leistung zählt, der Preis tritt also in den Hintergrund.“ Das ist gut!

Letztlich ist es auch kosteneffizienter, den Einzelnen aus der Masse herauszufiltern und ihm genau das zu geben, wovon er glaubt, dass es für ihn ganz persönlich und speziell das Beste sei. Und wenn Sie das so gut können wie kein anderer, dann sind Sie der Sieger.

Nicht alles für jeden, sondern etwas Besonderes für manche.

Der österreichisch-amerikanische Wirtschaftsvordenker *Karl Pilsl* bringt das Thema Positionierung wie folgt auf den Punkt (Pilsl, 2001):

> „Wir haben zu viele *ähnliche* Firmen,
> die *ähnliche* Mitarbeiter beschäftigen,
> mit einer *ähnlichen* Ausbildung,
> die *ähnliche* Arbeiten durchführen.
> Sie haben *ähnliche* Ideen
> und produzieren *ähnliche* Dinge
> zu *ähnlichen* Preisen
> in *ähnlicher* Qualität.
>
> Wenn Sie dazugehören,
> werden Sie es in Zukunft schwer haben."

Der Inhalt der Positionierung

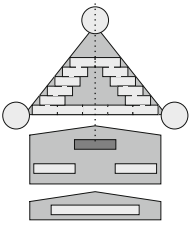
Ihre strategische Positionierung muss mehrere Funktionen gleichzeitig erfüllen:

- **Funktion 1**: Sie muss für den Konsumenten ganz klar erkennbar herausstellen, **welche Besonderheiten, Vorteile, Nutzen** (rational und/oder emotional) Sie Ihren Zielgruppen und damit auch ihm ganz persönlich bieten.

„Unterschiede sind das Leben, Gleichförmigkeit ist der Tod."
Hans Domizlaff

- **Funktion 2**: Aus der Fülle von Vorteilen Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung für den potenziellen Käufer sind genau die Nutzen auszuwählen und zu kommunizieren, die nur Sie diesen Zielgruppen bieten. **Welcher Nutzen unterscheidet Sie von allen Wettbewerbern**, macht Ihr Produkt, Ihre Dienstleistung unverwechselbar? Und: Je länger Ihre Leistung einzigartig, also (noch nicht) nachgeahmt ist, desto länger hält Ihr Wettbewerbsvorteil.

- **Funktion 3**: Der schönste Nutzen nützt nichts, wenn Sie ihn nicht **glaubhaft kommunizieren** können. Lässt sich das, was Sie so besonders macht, auch in Worte fassen, in Bildern zeigen, erfühlen, schmecken, riechen, das heißt mit möglichst vielen Sinnen aufnehmen? Und was kommt nach den Sinnen? Kaufen? Nein. Glauben! Der Konsument muss glauben, dass ihm durch Sie so viel Gutes widerfährt – denn wissen kann er es erst nach dem Konsum. Also: Die mentale Reihenfolge des Konsums und damit Ihres Erfolgs heißt: kommunizieren, sinnen, glauben, konsumieren, wissen.



- **Funktion 4**: Ist Ihr Nutzen so groß, so außergewöhnlich und so emotional verpackt, dass er **Ihre Zielgruppen glücklich und loyal** macht? Und, liebe Dienstleister, können Sie jeden Tag, jede Minute, bei jedem Kunden garantieren, dass dieses konkrete Nutzenversprechen auch erfüllt wird? Ist es „einbeschwerbar"? Für den Kunden eine Garantie, auf die er sich verlassen darf? Oder ist für Sie eine Aussage dem Kunden gegenüber eben ein bisschen Werbung – und der Käufer wird ja wohl so aufgeklärt sein, dass er zwischen Werbung und Wirklichkeit unterscheiden kann ...?

Was ist (m)ein USP?

USP: Das Mysterium. Der Inbegriff des Marketing. Doch eigentlich ganz einfach: die Kurzform der Positionierung – alle Ihre Versprechen auf einen Nenner gebracht! Bei der Formulierung des USP zeigt sich, ob Ihr Nutzen ein Treffer ist.

USP = Ein unverwechselbares, einzigartiges Versprechen zur Befriedigung von Wünschen und Bedürfnissen.

Beispiel

Es gelingt Ihnen, den *Blauen Apfel* zu züchten. Ihres Erfolgs sicher, werfen Sie ihn sofort auf den Obstmarkt. Doch die Nachfrage der Konsumenten enttäuscht Sie. Dabei ist Ihr *Blauer Apfel* doch ein „einzigartiges Angebot", eine **Unique Proposition** (Unsere Äpfel sind blau!). Selbst, wenn Ihr Apfel auffällt, was ist der besondere Nutzen eines blauen Apfels? Es braucht also mehr.

Durch eine kleine Gen-Manipulation (dank einer Forschungskooperation mit einem Chemiekonzern) erhält Ihr *Blauer Apfel* eine weitere Produkteigenschaft: Wie ein Mundwasser sorgt er beim Esser für frischen Atem. Nun wird die Sache logisch. Der frische Atem ist Ihr „Zusatznutzen", die blaue Farbe wird zum kommunikativen Erkennungsmerkmal dieses nagelneuen Produkts. Aus Marketingsicht haben Sie Ihren Apfel mit einem „einzigartigen Nutzen" für den Konsumenten ausgestattet, mit einer **Unique Selling Proposition** (Unser *Blauer Apfel*: Fit-amine und frischer Atem mit einem Biss!).

Weil wir nun aber im *Total Loyalty Marketing* alles aus der Sicht der Konsumenten betrachten, bedeutet USP für uns „das Versprechen einer einzigartigen Befriedigung von Wünschen und Bedürfnissen", also **Unique Satisfaction Proposition** („Die Männer/Frauen werden dich lieben: die tolle Figur aufgrund deiner gesunden Ernährung und dann diese Aura der Frische, die dich umgibt ... dank *Blauer Apfel*.").

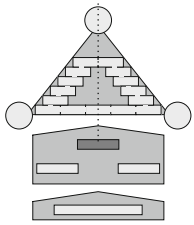
„Eine Marke wird stärker, wenn sie ihren Fokus verengt."
Al Ries

Eine fokussierende Vorgehensweise – sich auf einen Kernnutzen zu konzentrieren und diesen groß herauszubringen – funktioniert bei jedem Produkt und bei jeder Dienstleistung. Sie funktioniert sogar bei Städten und Ländern. Denken Sie einmal an Las Vegas, Paris, Oberammergau. Vor Ihrem inneren Auge taucht nicht die ganze Bandbreite der Möglichkeiten einer x-beliebigen (Millionen-)Stadt auf, sondern ein sehr präzises Bild – und die dazugehörigen Gefühle! Fokussieren heißt reduzieren, auf das Wesentliche vereinfachen. Wer in der Fülle eines Angebots den Überblick verliert, dem vergeht meist die Lust – er kauft vielleicht gar nicht mehr. Jeder kennt das von riesigen Läden und seitenlangen Speisekarten. Fokussierung heißt das Erfolgsgeheimnis von Tankstellenshops. Einfach, praktisch und schnell. Da klappt's auch mit der Orientierung. Und für diesen Nutzen bin ich gerne bereit, ein wenig mehr zu zahlen.

Bei der Formulierung des USP sollten Sie sich bezüglich Produkt- oder Dienstleistung diese konkreten Fragen stellen:

- Für wen ist die Leistung gedacht (und für wen nicht)?
- Was sind die rationalen Leistungsmerkmale?
- Was sind die emotionalen Vorteile?
- Welchen konkreten, relevanten Nutzen bietet die Leistung?
- Was macht die Leistung zum Sieger, zur Nummer 1?
- Was kann die Leistung besser als die Konkurrenz?
- Was macht die Leistung unverwechselbar?
- Was ist unsere Kernkompetenz?
- Welche Botschaft vermittelt der Name?
- Was sind die bisherigen und zukünftigen Erfolgsfaktoren?

Am Ende all dieser Überlegungen steht idealerweise ein einziger Satz, der die rationalen und emotionalen Aspekte Ihrer Positionierung zusammenfasst – aus Sicht des Kunden. Dieser kann schließlich zu einem Slogan „eingedampft" werden. Ein schönes Beispiel hierfür ist der Werbespruch des Baumarkt-Filialisten *Hornbach*: „Es gibt immer was zu tun – jipijajajipijipijä."



Auf die Strategie folgt der Mix: Wie aus 4 P 5 K werden

Nun haben Sie also strategisch geplant: Um Ihre Ziele zu erreichen, werden Sie Ihrer Zielgruppe einzigartige Nutzen bieten, deren Bedürfnisse auf begeisternde Art und Weise befriedigen und sie glücklich machen.

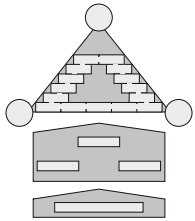
Dann ist es nun an der Zeit, konkrete Maßnahmen zu entwickeln. Der klassische Marketingweg sagt: Finde das richtige Produkt/die richtige Dienstleistung (**p**roduct), die den versprochenen Nutzen für deine Zielgruppe bietet. Biete diese Leistung mit dem richtigen Preis (**p**rice) an, so dass sich für deine Zielgruppe ein angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis ergibt. Biete diese Leistung über den richtigen Vertriebskanal/am richtigen Standort (**p**lace) an, dort, wo die Zielgruppe am liebsten kaufen möchte. Und dann musst du nur noch kommunizieren (**p**romotion), was an deiner Leistung so toll ist, was sie kostet und wie man sie beziehen kann. Fertig.

Das einzige Problem dabei ist: Die ganze Betrachtungsweise erfolgt aus der Sicht des Unternehmens: Unser Produkt, unser Preis, unser Vertriebsweg, unsere Kommunikation. Wo bleibt da der Kunde? Wenn wir im *Total Loyalty Marketing* alles mit den Augen des Kunden sehen, dann müssen aus den **4 P** unsere **5 K** werden.

Ihr individueller Loyalitäts-Ideenspeicher

- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____

4 Der Baukasten der Loyalität



Kundennutzen 79
- Produkte, Dienstleistungen und ihre Zukunft 79
- Der hohe Stellenwert der Qualität 81
- Vertrauen in die Qualität durch Garantien 83
- Von der Kundenbefürchtung zur Kundenbegeisterung 85
- Der Kundennutzen „Marke“ 89

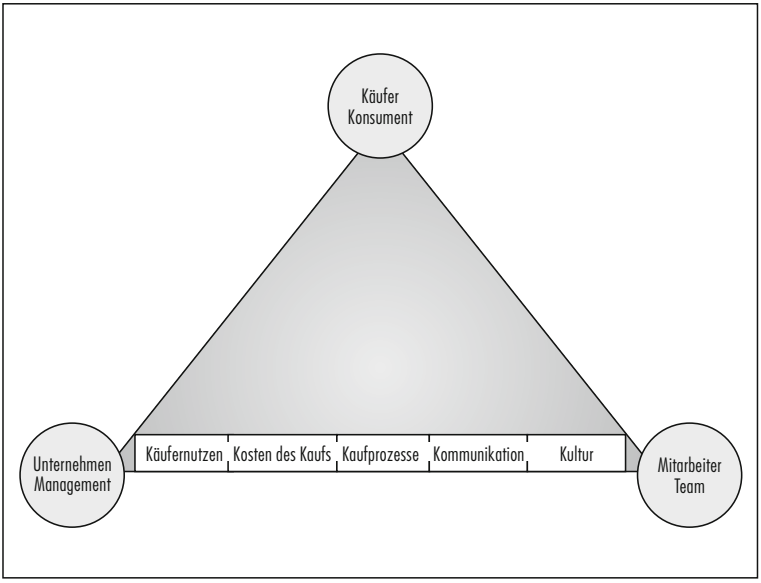
Kosten des Kaufs 92
- Der Preis 94
- Die Beschaffungs- und Nutzungskosten des Konsums 99
- Die Zahlungsmodalitäten 102

Kaufprozesse 103
- Der loyalisierende Kaufprozess, oder: Wie Sie Ihre Vertriebsprozesse an Ihre Kunden anpassen müssen 105
- Wenn Sie es direkt mit den Konsumenten zu tun bekommen 107
- Wenn Ihr Kunde ein Händler ist 110
- Eigene Vertriebsmannschaft oder „rent a salesman“? 111
- Die Logistik, oder: Wenn es ans Eingepackte geht 112
- Reue und Chancen nach dem Kauf 113

Kommunikation 114
- Klassische Werbung 115
- Dialog-Kommunikation 117
- Public Relations 120
- Verkaufsförderung 121
- Sonderwerbeformen 121
- Database, CRM und *Total Loyalty Marketing* 122
- Integrierte Kommunikation 126
- Interaktive persönliche Kommunikation 127

Kultur 128
- Visionen 129
- Die Mission 131
- Werte 132
- Change 134

Vor Ihnen liegt das Marketing-Instrumentarium so, wie wir es aus der Sicht des Kunden betrachten. Wenn Sie erstmals den Loyalitätsansatz systematisch in Ihr eigenes Marketing integrieren wollen oder in einem von starken Hierarchien geprägten Unternehmen arbeiten, stellt sich für Sie vielleicht zu allererst die Frage nach einer Neuausrichtung der Unternehmensphilosophie in Richtung Loyalität. In diesem Fall empfehlen wir Ihnen, mit der Lektüre des Kapitels „Kultur“ zu beginnen.



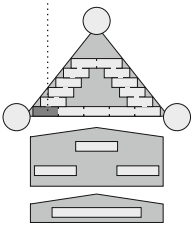
Die 5K-Erfolgsbausteine

Das Praktische an *Total Loyalty Marketing* ist, dass Sie keine neuen teuren Loyalisierungstools kaufen müssen, sondern zunächst ihr bestehendes Marketing-Instrumentarium nach folgenden Fragen durchleuchten:

- Inwieweit wirken unsere Maßnahmen loyalitätsfördernd?
- Wie integrieren wir dabei unsere Mitarbeiter aktiv?
- Wie beziehen wir dabei unsere Käufer aktiv mit ein?

Anschließend suchen Sie – immer unter dem Blickwinkel der Loyalität – nach Optimierungspotenzial, das Sie dann in Form von Maßnahmenplänen umsetzen.

Kundennutzen



Das erste K, mit dem Sie Ihre Kunden begeistern können, ist der Kundennutzen (oder, wie es im klassischen Marketingmix heißt, das Produkt). Dabei kann es sich um ein materielles Produkt, eine Dienstleistung, eine wirtschaftliche Chance oder eine Kombination aus diesen dreien handeln. Allen ist aber gemein, dass sie dem Kunden einen Nutzen bieten, besser noch, die Bedürfnisse des Konsumenten in begeisternder Weise befriedigen.

Der Kundennutzen ist das zentrale Element, um einen Kunden loyal gegenüber Ihrem Unternehmen zu machen. Doch – und das sei an dieser Stelle schon ausdrücklich betont – keineswegs das allein selig machende. Um ihn herum werden alle anderen Instrumente gruppiert und zu einem loyalisierenden Gesamtnutzen verbunden. Im Produkt materialisiert sich der strategische Nutzen für den Konsumenten, wird greifbar, nutzbar, erlebbar. Für diesen Nutzen wird letztlich bezahlt, er ist der Kern Ihrer unternehmerischen Wertschöpfung.

Beispiel

Adidas hat aus dem gewöhnlichen miefigen Turnschuh eine Marke gemacht, als man drei Streifen darauf malte. Turnschuhe hatten plötzlich nicht mehr nur eine Funktion, sie vermittelten Emotion, Zugehörigkeit und Identität. Sie wurden zur globalen Marke. Sie wurden zum „*Adidas*-Erlebnis". Und doppelt so teuer.

Die Frage, die Sie sich damit stellen müssen: Was kaufen die Menschen *wirklich*? Was kaufen sie, wenn sie beispielsweise *Axe* kaufen, einen *BMW* oder eine *Rolex*? Sie kaufen Erlebniswelten, sie kaufen Fantasien, Hoffnung, Liebe. Bei *Axe* kaufen Männer die Aussicht auf eine aufregende Geschichte und Frauen „kaufen" aufregende Männer. Bei einem Zahnarzt kaufe ich ein strahlendes Lächeln und damit Sympathie. Und was kaufe ich bei Ihren Angeboten?

„Wir bei *Domain* verkaufen keine Möbel, wir verkaufen Träume."
Judy George, Domain Home Fashion

Produkte, Dienstleistungen und ihre Zukunft

Wenn es für ein *Total-Loyalty-Marketing-Unternehmen* wichtiger ist, Kundenbeziehungen aufzubauen als ein Produkt ein einziges Mal an einen Kunden zu verkaufen, welche Merkmale muss dann dieses Produkt haben, um dem Kunden gegenüber sein Nutzenversprechen zu erfüllen?

„It is cheaper to find a new product for an existing customer than to find a new customer for an existing product."
Johan Stael von Holstein

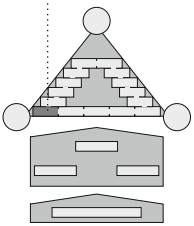
Wenn wir über *Total Loyalty Marketing* sprechen, dann sprechen wir auch über die Zukunft. Über zukünftige Kundenbeziehungen, die Zukunft bestehender Kundenbeziehungen und die Kundennutzen bestehender und zukünftiger Produkte. Gerade hier lassen sich eindeutige Trends erkennen. Produkte werden, zumindest in ihrer Funktionalität, immer austauschbarer. Alle Staubsauger saugen Staub, auch wenn sie andere Farben haben und man den einen in der Hand hält und den anderen hinter sich her zieht. Sie alle funktionieren, mehr oder weniger lange, mehr oder weniger gut. Was sie unterscheidbar machen mag, ist die Marke – das Produkt an sich ist es kaum. Eine Design-Variation hier, eine Zusatzfunktion dort.

Was ist der Kundennutzen eines Staubsaugers? Dass er gut, lange und kräftig saugt? Oder sucht der Kunde nicht vielmehr den Nutzen „sauberer Teppich"? Wann bieten uns die *Siemens, AEG* und *Vorwerk* dieser Welt statt ihrer technischen Apparatur den „Zweimal-pro-Woche-Staubsaug-Service" an? Haben Sie noch einen Anrufbeantworter? Unser Kundennutzen „Nachrichtenaufzeichnung" steckt inzwischen in der Voice-Box unseres Telekommunikationsanbieters. Der Trend? Dienstleistung ersetzt Gebrauchsgut.

Bei Produkten, die „einfach so" über den Ladentisch des Handels gehen, hat der „normale" Hersteller also nur die Möglichkeit, durch begeisternde Produktmerkmale, durch produktbezogene Dienstleistungen oder durch „Erlebniswelten" Loyalität aufzubauen. Um für letztere an die Kundendaten heranzukommen, sind Kunstkniffe wie Gewinnspiele oder Produktregistrierung und die damit verbundenen Extragarantien nötig.

Gebrauchsgüter werden insbesondere im gewerblichen Bereich zunehmend zu Dienstleistungen oder wenigstens um Dienstleistungselemente erweitert. Wenn Sie in Ihrem Unternehmen Fotokopien benötigen, dann werden Sie keinen Kopierer kaufen, sondern mit einem Hersteller einen Dienstleistungsvertrag, beispielsweise für ein monatliches Kopienkontingent, abschließen. Er behält die Maschine, Sie beziehen (und vergüten) den Kundennutzen.

Produkte verändern ihren Charakter. *Jeremy Rifkin* beschreibt in seinem Buch *Access – Das Verschwinden des Eigentums* den Versuch der Anbieter, sich als Teil des täglichen Lebens ihres Konsumenten zu etablieren, so: „Produkte werden nicht länger als diskrete Dinge mit gegebenen Merkmalen und einmaligem Verkaufswert präsentiert, sondern als Plattformen. Wertschöpfung erfolgt über Dienstleistungen oder Aktualisierungen. Die Plattform ist der *Brückenkopf*, die pure Möglichkeit, sich physisch am Geschäftsort oder Domizil des



Kunden niederzulassen. Diese Präsenz erlaubt es dem Verkäufer, eine langfristige Beziehung zum Kunden aufzubauen. Deshalb werden die Plattformen oft zum Selbstkostenpreis abgegeben: in der Erwartung, dem Kunden über die Lebensdauer des Produkts hinaus lukrativere Dienstleistungen zu verkaufen."

Das klingt ihnen zu futuristisch? Die Grundidee ist so alt wie das Beispiel der verschenkten Petroleum-Lampen zur Ankurbelung des Ölabsatzes und eine hervorragende Strategie zur massenhaften Verbreitung neuer Technologien. Internet-Browser gibt es kostenlos und die Anbieter von EDV-Programmen verdienen an den zig Updates wohl mehr als am Basisprogramm. Haben Sie für Ihr Handy den vollen Preis bezahlt oder es sich als Gegenleistung für eine längerfristige Bindung von Ihrem Provider sponsern lassen?

Sie haben (leider) nur ein ganz normales Produkt, eine ganz normale Dienstleistung? Auch oder gerade dann ist *Total Loyalty Marketing* für Sie unverzichtbar! Gerade dann heißt Ihre Loyalisierungschance Produkt- und Service-Qualität.

Der hohe Stellenwert der Qualität

„Ein Unternehmen ist dann erfolgreich, wenn der Kunde zurückkommt – und nicht das Produkt!"
Unbekannt

Bei der Loyalisierung über das Produkt ist Qualität nicht alles, aber ohne Qualität ist alles nichts! Wenn Ihr Produkt in den Augen der Kunden Qualitätsmängel aufweist, dann ist es mit der Loyalität zu Ende, bevor es richtig angefangen hat.

Aber was ist Qualität, in den Augen der Mitarbeiter wie auch in den Augen der Kunden? Wir mögen bei vielen Produkten Merkmale für objektive Qualität festlegen können: die Toleranzbreiten bei industrieller Fertigung, die Durchrostzeiten von Auto-Blech, die Reinheit von Metallen und Chemikalien oder die Bruchlast von Kletterseilen. Sie sehen, das ist die Domäne der klassischen Fertigungsbetriebe, des deutschen Ingenieurs. Doch was bewerten wir subjektiv als hohe Qualität? Es hängt letztlich immer von der Toleranzbreite der Erwartungen unserer Zielgruppen ab.

Endgültig kniffelig wird die Sache, sobald es um Dienstleistungsqualität geht. Dort gibt es ja nicht nur objektive Qualitätskriterien (zum Beispiel die Pünktlichkeit von Zügen und Flügen) und deren subjektive Empfindung (fünf Minuten Verspätung ist noch akzeptabel, aber nur, wenn man nicht deshalb den Anschlusszug verpasst). Hinzu kommt die emotionale Qualität. Und die hängt leider nicht nur von

Ihnen ab, sondern insbesondere auch vom Kunden selbst, der bei der Dienstleistung ja elementarer Bestandteil des „Produktionsprozesses" ist. Betritt ein Kunde einen Friseursalon schon schlecht gelaunt, so mag es dem freundlichsten aller Mitarbeiter schwer fallen, die mürrisch geäußerten Wünsche positiv aufzunehmen, begeisternd umzusetzen und zu erreichen, dass der Kunde mit einem Hochgefühl den Salon wieder verlässt. Da sich der Kunde bei der Dienstleistung (un-)mittelbar einbringt, beeinflusst er selbst immer auch die Qualität des Ergebnisses.

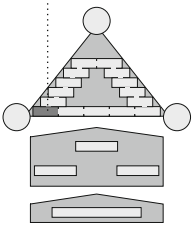
Ein weiteres Problem der Dienstleistungsqualität ist der „Live"-Faktor. Bei der Produktion von Lampen kann am Ende des Fließbands ein Funktionstest stattfinden; ist eine Serie fehlerhaft, wird sie einfach aus dem Produktionsprozess genommen und kein Kunde wird jemals davon erfahren. Fällt dem Elektriker die Lampe bei der Montage herunter, verschneidet sich der Friseur, so bemerkt es der Kunde sofort und vielleicht sogar am eigenen Leib. Deshalb muss es das Ziel sein, immer und für jeden Kunden, eine Null-Fehler-Leistung zu erbringen.

Um sicherzustellen, dass Sie Ihrerseits alles getan haben, um den Kunden glücklich zu machen, müssen Sie Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung mit all ihren Qualitätsfacetten genau definieren und als Ziele formulieren. Hier einige Beispiele aus verschiedensten Branchen:

Beispiele

- Die maximale Fertigungsabweichung beträgt 0,05 mm.
- 98,5 Prozent unserer Züge kommen auf die Minute pünktlich am Zielort an. (Pech, wenn Sie in den anderen 1,5 Prozent sitzen.)
- Die Stromversorgung ist jederzeit in ausreichender Menge gewährleistet, 365 Tage, 24 Stunden lang (darüber denken wir doch kaum einmal nach).
- Die Datensicherheit unserer EDV-Anlagen beträgt hundert Prozent (wenn dort meine Bankkonten verwaltet werden, bitte kein *„Promille"* weniger!).
- Kein Kunde muss bei uns länger als 120 Sekunden an der Kasse/15 Sekunden am Telefon/5 Minuten auf seinen Rückruf warten.
- Der Kunde bekommt von jedem Mitarbeiter in der Abteilung zu jeder Zeit kompetente Auskunft, das heißt, keine Frage bleibt unbeantwortet.

Anhand solcher Ziele werden Sie Ihre Qualität ständig überwachen und, wenn möglich, steigern. Besonders für den kurzfristigen Einsatz geeignet sind verschiedene Qualitätssicherungsinstrumente wie Standards, Normen, Garantien und Checklisten. Diese Instrumente kön-



nen relativ schnell und ohne allzu großen Aufwand durch das Management entwickelt und über hierarchische Strukturen eingeführt und kontrolliert werden.

Eine weitere Möglichkeit, die Qualität zu steuern, sind organisatorische Einheiten wie Qualitätsteams oder Qualitätszirkel. Diese in der Regel abteilungsübergreifenden Einheiten sind dann für die kontinuierliche Steigerung der Qualität verantwortlich und sollten über die entsprechende Autorität zur Durchsetzung von Maßnahmen verfügen. Der Einsatz von organisatorischen Institutionen dauert besonders in größeren Unternehmen länger als die Einführung einzelner Instrumente. Binden Sie bei beiden Ansätzen die Mitarbeiter möglichst frühzeitig und auf breiter Front in den Prozess mit ein. Gerade aus Loyalitätssicht soll nicht der Eindruck von Kontrolle entstehen, sondern vielmehr von gemeinschaftlichem Agreement darüber, welches Qualitätsniveau man gemeinsam (das heißt Mitarbeiter und Management) für seine Kunden erreichen möchte.

Auf diese Weise kann und muss Qualität ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur werden. Da jeder Mitarbeiter unter Qualität etwas anderes verstehen könnte, ist die Umsetzung einer loyalitätsorientierten Qualitätskultur nur langfristig möglich und eine schriftliche Fixierung im Rahmen der Unternehmensphilosophie nur ein erster Schritt in die richtige Richtung. Den Kunden gegenüber Qualität zu schaffen ist das eine, die Qualität auch emotional zu transportieren und in zusätzliche Kundennutzen zu übersetzen nochmal etwas anderes. Garantien spielen hierbei eine wichtige Rolle – zumal sie auch normativ nach innen wirken.

Vertrauen in die Qualität durch Garantien

Unternehmen, die ihren Kunden Servicegarantien anbieten, signalisieren einen hohen Servicestandard und hohe Servicequalität. Das schafft Vertrauen. Eine Garantie ist für den Kunden dann besonders wertvoll, wenn sie einfach nachvollziehbar ist und ihm einen besonderen Nutzen bietet. Im Anspruchsfall muss die Abwicklung unbürokratisch und reibungslos verlaufen. Die Entschädigung muss angemessen sein.

Garantien können helfen, Kundenverluste zu vermeiden. Sie helfen auch, Interessenten eher zu einer Kaufentscheidung zu bewegen. Sie gehen von dem Prinzip aus, dass der Kunde, wenn er hundert Prozent eines Preises zahlt, auch eine hundertprozentige Leistung erhal-

ten soll. Sie versprechen dem Käufer das, worauf er sowieso ein Recht hat. Eines können aber Garantien alleine nicht: Wiederkäufe garantieren.

Viele Firmen scheuen Garantien, weil sie Angst vor Missbrauch haben. Wir denken, das ist in aller Regel unangebracht und auch unpassend. Wer seinen Kunden misstrauisch gegenüber tritt und sie wie potenzielle Diebe behandelt, wird auch entsprechende Kunden bekommen. Das ist die „sich selbst erfüllende Prophezeiung". Wie man die Menschen behandelt, so werden sie auch.

Beispiel

Die Zwei-Sterne-Hotelmarke *Ibis (www.ibishotel.com)* gibt ein 15-Minuten-Versprechen ab. Es besagt, dass Probleme innerhalb von 15 Minuten gelöst werden, andernfalls übernachtet oder isst der Gast gratis.
Bei dieser, wie bei allen anderen Garantien auch, geht es um die Lösung eines Problems, nicht um die Erstattung.
Wenn zum Beispiel der Fernseher defekt ist, will der Gast, weil er sich auf dem Laufenden halten muss, ein funktionierendes Gerät, und nicht die Erstattung der Kosten für seine Übernachtung. Interessant ist bei *Ibis* das Alles-oder-nichts-Prinzip. Andere Hotels bieten prozentuale Erstattungen an, wenn etwas nicht in Ordnung war. In Restaurants bekommen Sie vielleicht den Kaffee umsonst oder einen Schnaps, wenn das Essen nicht zu Ihrer Zufriedenheit ausfiel. Bei Ibis gibt es eine totale Erstattung, das heißt eine kostenlose Übernachtung oder ein Essen umsonst. So viel Großzügigkeit schreckt sogar Schummler ab.
Die Erfahrungen, die *Ibis* mit dem 15-Minuten-Versprechen macht, sind sehr ermutigend. Die Umsatzverluste durch kostenlose Übernachtungen werden nicht als Lehrgeld, sondern als Investition betrachtet. Hier sind die Ergebnisse aus 2001 für die 71 Hotels in Deutschland und Österreich:

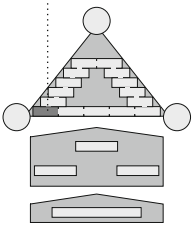
Zur Einbindung der Mitarbeiter beim *Ibis*-15-Minuten-Versprechen siehe Seite 186.

○ Erfolgreich gelöste Reklamationen:	91,9 %
○ Erstattungsrate	8,9 %
○ Erstattungskosten	45.995 €
○ Anzahl der Reklamationen	9.372
○ Durchschnittlich pro Hotel und Monat	11,0

Quelle: Ibis Hotels Deutschland

Ergebnisse des Ibis-15-Minuten-Versprechens

Die lebenslange Umtauschgarantie des amerikanischen Versandhauses *Land's End (www.landsend.de)* sagt: „Wir akzeptieren jede Rücksendung, aus jedem Grund, zu jeder Zeit. Kein Kleingedrucktes. Keine Diskussion. Wir meinen genau, was wir sagen: GUARANTEED. PERIOD.®" Nach eigenen Angaben hatte die



Firma auf 22 Millionen Kunden 2 000 Umtauschfälle. Wer seinen Kunden vertraut, erhält also auch deren Vertrauen. *Miele* gibt seinen Plus-Card-Inhabern eine 24-Stunden-vor-Ort-Reparatur-Garantie. Der Internet-Blumenversender *valentins.de* gibt seinen Kunden eine 7-Tage-Frischegarantie. Und sie funktioniert.

Qualitätsmanagement und Garantien sichern also die problemlose und grundsätzlich freudenreiche Nutzung eines Produkts oder einer Dienstleistung. Doch um Kunden dauerhaft loyal zu machen, sie auf der Loyalitätstreppe ganz nach oben klettern zu lassen, braucht es mehr.

Von der Kundenbefürchtung zur Kundenbegeisterung

Der Thematik, wie man die Zufriedenheit seiner Kunden messen kann, widmen sich ganze Regale von Marktforschungsliteratur. Lassen Sie sie dort getrost stehen. Für *Total Loyalty Marketing* nützt es ohnehin nichts, die Zufriedenheit aller Kunden zu messen. Sie würden nur nette Durchschnittswerte erhalten. (Wir wissen ja: Mit einer Hand auf der heißen Herdplatte und mit der anderen im Tiefkühlfach fühlen wir uns im Durchschnitt wohl.) Stattdessen müss(t)en Sie die loyalitätsrelevante Befriedigung der Bedürfnisse jedes einzelnen Kunden messen. Wenn wir nach hundert Prozent fehlerfreier Dienstleistungen streben, können wir Durchschnitte vergessen. Wir brauchen die Details!

Konzentrieren wir uns auf die Ausreißer. Gerade bei denen lassen sich Anregungen oder Problemfelder identifizieren. Fragen Sie nach besonders positiven/negativen Erlebnissen (Critical-Incident-Methode). Tun Sie es kontinuierlich und stellen Sie die Ergebnisse Ihren Mitarbeitern sofort zur Verfügung, damit auf die Anregungen der Kunden auch zeitnah eingegangen werden kann. Und: Holen Sie sich von Ihren Kunden auch Lob ab, so oft es geht. Das ist der Balsam für das tägliche „Wollen" Ihres Teams.

Mehr zum Thema Wollen ab Seite 160.

Das Kontinuum der Erwartungen reicht von der schlimmsten Befürchtung bis zur höchsten Begeisterung. So wird Ihre Leistung verglichen. Das Resultat? Ungenügend? Mangelhaft? Befriedigend? Sehr Gut? Unerwartet gut? An dieser ur-persönlichen Beurteilung des Kunden allein werden Sie gemessen. Um ihn zu begeistern, werden Sie seine Erwartungen (deutlich) übertreffen müssen, Erwartungen, die durch eigene Erfahrungen, durch Empfehlungen Dritter, durch Ihre Kommunikationsmaßnahmen und durch die Ihrer Kon-

kurrenten beeinflusst werden. Um Kunden zu begeistern, könnte man also versuchen, die Erwartungen einfach zu senken. Wenn wir weniger versprechen, brauchen wir nicht so viel zu halten. Im Grunde genommen würde dieser Ansatz auch funktionieren, wenn ..., ja wenn da nicht noch Ihre Konkurrenten wären. Für Monopolisten ist dies ein Erfolg versprechender Weg. Im Wettbewerb werden Kunden aber dem Wettbewerber den Vorzug geben, der beispielsweise nicht nur eine 08/15-Leistung, sondern ein Erlebnis verspricht.

Beim Umgang mit Erwartungen ist das Denken in drei Kategorien von Loyalisierungsfaktoren hilfreich: Bestrafungs-, Belohnungs- und Begeisterungsfaktoren.

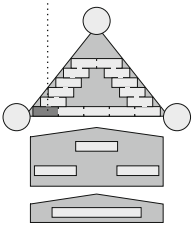
Bestrafungsfaktoren

Mit dieser Kategorie von Produkt- und Dienstleistungsmerkmalen können Sie Ihren Kunden weder begeistern noch befriedigen, aber Sie können es sich gründlich mit ihm verderben.

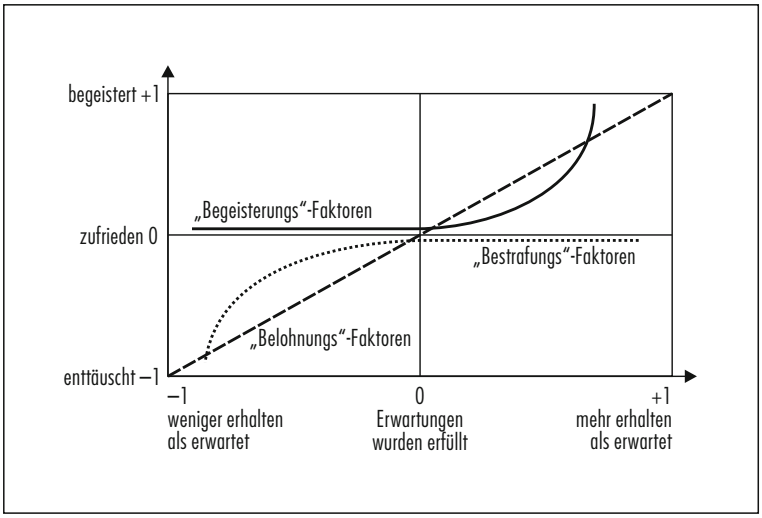
Beispiel

Wenn Sie einen Elektriker beauftragen, bei Ihnen zu Hause eine Lampe zu montieren, werden Sie eine schlussendliche Funktionsprüfung erwarten. Wird diese nicht durchgeführt, und stellen Sie (kaum dass der Elektriker das Haus verlassen hat) fest, dass die Lampe nicht brennt, werden Sie sehr unzufrieden sein. Macht er die Prüfung, ist das für Sie ganz normal, nicht der Rede wert. Mängel oder Fehler bei Bestrafungsfaktoren tolerieren wir nicht, da es sich dabei einfach um Selbstverständlichkeiten handelt (so denken wir). Unsere negative Reaktion ist überproportional stark, vor allem, wenn von unserem Auftragnehmer dann noch die Antwort kommt, man möge sich wegen dieser Kleinigkeit nicht so aufregen, das könne schon mal vorkommen.

Bei *Total Loyalty Marketing* dürfen keinerlei Bestrafungsfaktoren vorkommen. Gerade Fehler bei solchen „Nichtigkeiten" geben dem Kunden das Gefühl der offensichtlichen Missachtung. Ergebnis: Er wird *Sie* bestrafen, so gut er nur kann! Identifizieren Sie, welche Faktoren für Ihre Kunden „musts" sind, und stellen Sie sicher, dass zumindest diese bei jedem Kunden immer zu hundert Prozent erfüllt werden. Geben Sie Garantien, um den Kunden (und Ihren Mitarbeitern) zu signalisieren, dass Sie seine Erwartungen in diesem Bereich ernst nehmen. Diesen Mindeststandard muss jedes einzelne Teammitglied (selbst bei Dienst nach Vorschrift) erreichen, bevor es mit dem Kunden in Kontakt kommen darf. Über alle Branchen hinweg gilt das beispielsweise für Bereiche wie Sicherheit, Hygiene, Sauberkeit, also insbesondere für Themen, die auf die beiden untersten Ebe-



nen der Maslow-Pyramide einwirken (zusätzlich kann der Kunde wohl ein Mindestmaß an Höflichkeit und Ehrlichkeit erwarten). Ziel bei den Bestrafungsfaktoren: null Prozent Unzufriedenheit, null Prozent Bestrafung, Vermeidung von Illoyalität.



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kano und Meyer, 1984

Die Loyalisierungsfaktoren und ihr Einfluss auf die Begeisterung des Kunden

Belohnungsfaktoren

Wenn Sie über die Vermeidung von Unzufriedenheit hinauswollen, müssen Sie in die Belohnungsfaktoren einsteigen. Mit denen haben Sie (entgegen den Bestrafungsfaktoren) die Chance, über den Zufriedenheits-Null-Punkt hinauszukommen. Erhält er weniger als erwartet, ist er auch hier noch immer unzufrieden.

Beispiel

Ein schönes Beispiel dafür ist Freundlichkeit. Ist Ihr Elektriker bei der Montage unfreundlicher, als Sie erwarten dürfen (denn schließlich sind Sie ja der Kunde), werden Sie unzufrieden sein, auch wenn die Lampe funktioniert. Ist er so freundlich, wie Sie es von einem Elektriker erwarten, werden Sie weder unzufrieden noch begeistert sein. Übertrifft er aber Ihre Freundlichkeitserwartungen deutlich, werden Sie ihn – wenn die Lampe dann immer noch funktioniert und er nicht nur nett mit Ihnen geplaudert hat – wahrscheinlich auch beim nächsten Mal anrufen und mit einem neuen Auftrag belohnen.

Die Belohnungsfaktoren gilt es zu identifizieren und dafür zu sorgen, dass mindestens das erwartete Niveau erreicht wird. Nur, wenn Sie im positiven Bereich sind, werden Sie mit Ihrem Kundennutzen den Kunden loyalisieren. Ziel bei den Belohnungsfaktoren: mindestens hundert Prozent Erfüllung der Erwartungen.

Begeisterungsfaktoren

Mehr zum Thema Begeisterungsfaktoren ab Seite 209.

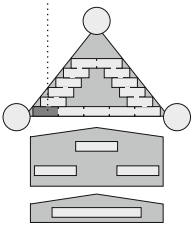
Die schönste Kategorie bilden die Begeisterungsfaktoren. Mit diesen können Sie nur gewinnen. Ein Fehlen wird Ihnen vom Kunden nicht übel genommen, aber wenn Sie ihm diese bieten können, wird er Sie dafür lieben.

Beispiel

> Wenn also der Elektriker nach der Montage und der Überprüfung noch höflich fragt, ob Sie im Schein dieser Lampe bevorzugt lesen oder fernsehen wollen, entsprechend eine Empfehlung für einen bestimmen Strom sparenden Glühbirnentyp gibt und diesen gleich noch einsetzt, Ihr Wohnzimmer so sauber verlässt, wie er es betreten hat, und Ihnen den kleinen Aufpreis für die Sparlampe mit einem netten Augenzwinkern und einem freundlichen „gern geschehen" erlässt (da dieser Aufpreis angesichts des Lampenpreises wirklich keine Rolle spielt), dann werden Sie wahrscheinlich sehr positiv überrascht, vielleicht sogar begeistert sein.

Es sind oft die kleinen Dinge, die der Kunde nicht erwartet hatte – bei denen Sie seiner Bitte vielleicht sogar zuvorgekommen sind –, die sich äußerst positiv auf seinen Gesamteindruck auswirken. Häufig kennen Ihre Mitarbeiter diese Faktoren, und wenn sie gelassen werden, ist der Weg zu begeisterten und glücklichen Kunden frei.

Viele Begeisterungsfaktoren haben ihren Ursprung nicht nur in dem, was getan wird, sondern darin, wie und wann etwas getan wird. Gerade, wenn bei Dienstleistungen der Kunde in den Produktionsprozess mit eingebunden wird, merkt er, ob die Mitarbeiter ihren Job „liebevoll" oder „lieblos" machen. Der Kunde fühlt den Unterschied, ob der Krankenhausarzt die Untersuchung nach Schema F durchführt oder ob ihm wirklich das Wohlbefinden des Patienten am Herzen liegt. Dieser Unterschied hängt stark von der Motivation der Mitarbeiter ab. Die „gefühlte" Wertschätzung ist der Dreh- und Angelpunkt der Begeisterungsfaktoren. Wenn es Ihnen dann noch gelingt, dem Kunden mit Produkt- und Servicenutzen positive Anstöße für seine Selbstverwirklichung zu geben, dann haben Sie Ihr Klassenziel mehr als erreicht. Ziel bei den Begeisterungsfaktoren: hundert Prozent Erfüllung der Erwartungen und ein Kick Unerwartetes ...



Der Kundennutzen „Marke"

Zunächst ein kleines Quiz:

- Welche Farbe hat Strom? Und Milka? Und Sixt?
- Was ist praktisch, quadratisch, gut?
- Welches Auto fährt man aus Freude am Fahren?
- An welche Marke denken Sie bei karibischer Musik?
- Wer oder was verleiht Flügel?

Marken, die so etwas schaffen, sind starke Marken. Sie haben ein Schlagwort besetzt und sich nachhaltig in den Köpfen der Leute – und zwar in beiden Hirnhälften – verankert. Sie haben sich Zuneigung erarbeitet und einen guten Ruf aufgebaut. Wie aber sieht das Profil einer starken, einer populären Marke aus?

„Was uns imponieren soll, muss Charakter haben." *Johann Wolfgang von Goethe*

- Sie ist einfach zu verstehen.
- Sie ist glasklar positioniert und unverwechselbar.
- Sie bietet rationalen und emotionalen Nutzen.
- Sie erbringt die angebotenen Leistungen in Top-Qualität.
- Sie ist glaubwürdig und hält ihre Versprechen ein.
- Sie ist sympathisch und hat Charisma.
- Sie inszeniert faszinierende Geschichten.
- Sie ist kontinuierlich und lautstark präsent.
- Sie aktualisiert sich und überrascht immer wieder.
- Sie hat sich eine Community aufgebaut.

Anhand dieser Übersicht kann sich jede Marke kritisch in Frage stellen. Entscheidend dabei ist nicht, wie der Markeninhaber das sieht, sondern ganz allein, wie der Markt, also der Verbraucher, das empfindet.

Wer zum Beispiel hat Amerika entdeckt? *Christoph Kolumbus* war nicht der Erste, aber er hat die beste PR gemacht. Wenn Sie irgendwo die Nummer 1, also Marktführer, sind, sagen Sie es der Welt. Wer Marktführer ist, dem glaubt man, dass er die besseren Produkte oder Dienstleistungen hat. Der darf auch höhere Preise verlangen. Und wer als Marke erst mal ganz oben auf dem Podest steht, der ist dort nicht so leicht wieder wegzukriegen. Menschen bewundern Sieger. Es dauert lange, eine wirklich starke Marke zu beschädigen. Andererseits kann es Jahre dauern, eine beschädigte Marke wieder aufzubauen.

„Branding bedeutet nicht mehr (und nicht weniger), als eine unverwechselbare Persönlichkeit zu entwerfen und der ganzen Welt bei jeder Gelegenheit davon zu erzählen." *Tom Peters*

Marken müssen einfach zu verstehen sein, denn nur das, was ich verstehe, kaufe ich auch. Marken haben Ecken und Kanten, sie polarisieren und sie emotionalisieren. Sie sind intolerant, bieten also nicht alles

für jeden, sondern etwas Besonderes für manche. Sie sind restriktiv, also nicht für jeden richtig und gut – und nicht um jeden Preis zu haben. Aber sogar Budget-Marken brauchen Qualität. Die angebotenen Leistungen mögen zwar reduziert, müssen aber top sein. Denken Sie nur mal an *Aldi*. Die Produkte bestehen jeden Vergleich der *Stiftung Warentest*. Und sogar vor der Zeit der Scanner-Kassen konnte man den Einpack-Wettbewerb gegen die Kassiererin nicht gewinnen. Aber er hat Spaß gemacht!

Eine starke Marke kennt die Wünsche, Träume und Bedürfnisse ihrer Zielgruppen und spricht deren Sprache. Sie muss für die anvisierten Zielgruppen relevant sein und sich von Mitbewerbern differenzieren. Differenzierung ist eine sehr subjektive Wahrnehmung. Sicher kennen Sie den berühmten Cola-Test. Im Blindversuch fanden nur 44 Prozent *Coca-Cola* besser als *Pepsi*, im offenen Test waren es dagegen 65 Prozent. *Coca-Cola* ist eben „the real thing". Eine emotionale Differenzierung ist schwer zu kopieren.

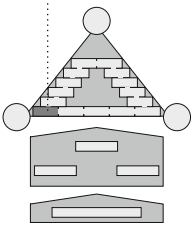
Verbraucher kaufen Marken, die zu ihren Werten passen.

Die Wahl einer Marke dokumentiert eine Identität, eine Gefühlslage, einen Lebensstil. Sehr gut sieht man das bei der Wahl seines Autos. Einen *BMW* fährt man aus „Freude am Fahren", einen *Smart* oder *Jaguar* wahrscheinlich aus ganz anderen Gründen. Oder nehmen Sie den früheren Wachstumsmarkt der Geländewagen in Deutschland. Die meisten hatten noch nie Schlamm unter den Rädern. Und Fanggitter für streunende Kühe brauchen wir auch nicht. Und dennoch, bis vor kurzem: Geländefahrzeuge haben geboomt. Frauen, so hieß es bei *BMW*, suchen die Sicherheit der erhobenen Sitzweise und den Überblick, Männer dagegen erleben in der erhöhten Position („Command driving position!") Status und Macht.

„Soziale und geistige Beziehungen sind stabiler als Bedarf und Konsum."
Gerd Gerken

Faszinierende Geschichten erzählen, geheimnisvoll sein, zum Mythos werden, auch das loyalisiert. *Harley-Davidson* ist so ein Mythos. Da lassen sich Fans – leidenschaftliche „Liebhaber" möchte man fast sagen – das Logo auf die Haut tätowieren. Das ist „Branding" im wahrsten Sinne des Wortes. Der amerikanische Ölmulti *Exxon* sagt nicht: „Wir fördern Öl", sondern: „Wir liefern Energie für Amerikas Träume". *Augsburg Airways* nannte sich früher einmal *„Official Carrier der Augsburger Puppenkiste"*. Das war sympathisch. Und einzigartig. Welche faszinierende Geschichte kann Ihre Marke erzählen?

Erfolgreiche Marken agieren in einem ständigen Wechselspiel zwischen Kontinuität und Auffrischung. Denken Sie nur mal an *Marlboro*. Die Rolle des Cowboys veränderte sich zwar, er selbst aber blieb. Selbstähnlichkeit heißt das Prinzip. Die Frage dahinter lautet:



Wie autoritär wird eine Marke geführt, damit sie nachhaltig loyalisiert?

Und noch ein wichtiger Punkt: Marken brauchen Zukunftsfähigkeit. Sie müssen resistent sein gegenüber kurzlebigen Trends und sich dem gesellschaftlichen Wertewandel anpassen können. Sonst werden sie gnadenlos sterben.

Marken haben Loyalisierungspotenzial

Welche Begriffe fallen Ihnen spontan zu *Freixenet* ein? Dagegen zu *Rüttgers*? Gute Marken haben eine spannende Geschichte, einen klangvollen Namen, ein eingängiges Logo, einen eigenen Farbcode und einen einprägsamen Slogan. Womöglich haben sie eine eigene Musik und benutzen Charaktere (*Meister Proper*) in der Werbung. Alle diese Elemente loyalisieren. Und sie lassen ein Bild vor dem inneren Auge entstehen. Denn der Mensch ist ein Augentier.

Der Name ist dabei vielleicht das wichtigste Element. Was nutzt es, wenn zwar im Kopfkino der Film vom letzten Schokoladengenuss läuft, der dazugehörige Name aber partout nicht auftauchen will. Was bringt der *Wackel-Elvis*, wenn die Leute dabei nicht mehr an *Audi* denken. Was hat das *Moorhuhn* dem *Johnny Walker* genutzt? Verpasste Chancen. Der Name muss so gut verankert sein, dass er dem Verwender im Moment der anstehenden Kaufentscheidung als Erstes in den Sinn kommt. Etwa vier Marken pro Nutzen-Kategorie hat der Mensch in seinem „relevant set". Gut, wenn Ihre Marke dabei ist, besser noch, wenn sie die „Pole Position" hat, „top of mind", also die Nummer 1, ist. Umso besser, wenn der Verbraucher dann auch noch weiß, wie und wo er Ihre Marke kaufen kann. Im Moment des Kaufs gibt es jedenfalls nur einen Sieger. Sie können nur eine Flasche Bier an den Mund führen. Wenn Sie anschließend die zweite Flasche derselben Marke kaufen, ist das schon Loyalität.

Wie eine Marke entsteht

Es braucht Zeit und für Consumer-Marken ein Millionen-Budget, um eine Marke aufzubauen, um Bekanntheit zu erzielen, ein gutes Image zu gewinnen und um schließlich zu verkaufen. Aber auch kleinere Unternehmen mit geringeren finanziellen Mitteln können es zur Marke schaffen – wenn sie die strategische Disziplin aufbringen, sich mit ihrem Leistungsangebot und ihrer Kommunikation auf eine enge Zielgruppe zu beschränken. Die Markenbildung – in Anlehnung an *Nicholas Adjouri* – erfolgt so (*Die Marke als Botschafter*, 2002):

1. **Markenbildung**: Die Leistung (Produkt, Dienstleistung) markieren, also mit einem Zeichen, einem Logo versehen.

Mehr über Positionierung ab Seite 68.

2. **Positionierung**: Die markierte Leistung mit Bedeutung aufladen, sodass sie Gefühle auslöst („Ich tue dir Gutes", „Ich verbessere dein Leben, deshalb brauchst du mich") und zu einer Persönlichkeit werden kann.

Mehr über Kommunikation ab Seite 114.

3. **Kommunikation**: Die besondere Bedeutung bzw. Identität („Ich bin für dich etwas Besonderes"), an den Bedürfnissen und Erwartungen der Zielgruppe ausgerichtet, kommunizieren („Ich verstehe dich gut").

4. **Kontinuierliche Einzigartigkeit**: Sich durch relevante Innovationen oder Variationen von Mitbewerbern unterscheiden, um sich einen temporären Vorsprung zu verschaffen („Ich bin besser für dich").

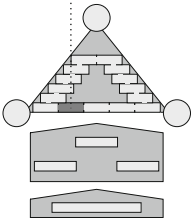
5. **Zukunftssicherung**: Durch Präsenz, Kontinuität und Markenpflege zur Powermarke werden („Du kannst dich immer auf mich verlassen").

Globale Marken sind stärker als nationale Marken. Je weiter weg man von zu Hause ist, desto größer wird der Wunsch nach Sicherheit, um Ungewissheit zu vermeiden. Dies bringt einen Vertrauensvorschuss für bekannte Marken. Dabei ist auf Balance zwischen internationalen und nationalen Erfordernissen zu achten. Leider gibt es viele internationale Firmen, die in ihrem Zentralisierungsrausch die Chancen und Notwendigkeiten lokaler Märkte nicht sehen – und eine Bauchlandung machen. So werden Marken zerstört. Und so wird Loyalität vernichtet.

Kosten des Kaufs

Was ist Ihr Kundennutzen, Ihr Markenprodukt, Ihre individualisierte Dienstleistung wert? Was ist Ihrem Kunden der Nutzen wert, den Sie ihm bieten? Für Ihren Kunden zählt nicht nur der „unmittelbare" Preis, den Sie für Ihren Kundennutzen verlangen, sondern er sieht die gesamten Kosten seines Kaufs. Er macht in etwa folgende Gleichung auf:

$$\text{Wert} = \frac{\text{Kundennutzen}}{\text{Preis} + \text{Beschaffungs-/Nutzungskosten} + \text{Zahlungsmodalitäten} + \ldots + \ldots}$$



Denkt Ihr Kunde rational, dann setzt er seinen Nutzen ins Verhältnis zu seinen kompletten Kosten des Kaufs und danach entscheidet er, ob der von Ihnen gestaltete Kundennutzen preiswert, das heißt den Preis wert ist, oder ob die Konkurrenz etwas Wertvolleres zu bieten hat. Gelänge es Ihnen, die Kosten des Kaufs für Ihre Leistung zu halbieren (de facto oder auch nur augenscheinlich), dann würde sich der *„Wert"* für den Kunden verdoppeln.

Die Kosten des Kaufs setzen sich aus monetären und nicht-monetären Kosten für den Konsumenten zusammen. Zu den monetären zählen der Preis Ihres Kundennutzens und darüber hinaus alle Preise, die entstehen, um Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung zu beschaffen und zu konsumieren. Wenn Sie mit Ihrem Auto in eine Werkstatt fahren, entstehen die Kosten für die Reparatur, die Benzinkosten für die Hin- und Rückfahrt zur Werkstatt, die Taxikosten, um von der Werkstatt zur Arbeit und wieder zurück zu kommen und natürlich noch die Kosten für die Überweisung oder die Zwischenfinanzierung des Rechnungsbetrags. Parkplatzgebühren an Flughäfen, Sicherheitsgebühren, Gebühren für den Kofferkuli, Kosten für den Flughafen-Shuttle am Zielort sind Beispiele für Kosten, die ein Fluggast zum reinen Flugpreis hinzukalkulieren und bei seiner Kaufentscheidung mit einbeziehen wird – oder eben auch nicht.

„Eine Sache ist genau das wert, was der Käufer dafür zu zahlen bereit ist."
Publius Syrus, römischer Schriftsteller, 1. Jh. v. Chr.

Die nicht-monetären Kosten umfassen alle wahrgenommenen Aufwendungen, die der Kunde erbringen muss, um die Leistung zu beschaffen und zu konsumieren. Der Zeitaufwand, einen Termin mit der Werkstatt zu vereinbaren, die Fahrzeit und die Wartezeit bei der Abgabe/Abholung lassen die Kosten des Kaufs steigen. War es der reguläre Preis für eine Wartungsdienstleistung oder wurde ein Expresszuschlag berechnet? Oder war es ein Sonder-Frühjahrs-Wartungsangebot? Diese Vielzahl von unterschiedlichen Kosten wird der wirtschaftlich denkende Käufer zusammenrechnen und mit dem erhaltenen Nutzen vergleichen. Aufgabe der Kommunikation ist es, dem Kunden die Vorteile der Leistung möglichst einleuchtend zu verdeutlichen.

Ihr Ziel sollte es sein, die gesamten Kosten des Kaufs für den Kunden möglichst gering zu halten, ohne dabei auf signifikante eigene Preisanteile verzichten zu müssen. Die eleganteste Version: Helfen Sie Ihrem Kunden, auf Kosten anderer zu sparen. Das ist die erfreulichste (und für Sie sparsamste) Art, über die Kosten des Kaufs Kunden-Loyalität auszulösen. Ein Rechtsanwalt an der Münchner Maximilianstraße informiert beispielsweise alle seine Mandanten über die genauen Verbindungen zu seiner Kanzlei per U-Bahn, Bus und Stra-

ßenbahn – und empfiehlt, sowohl Taxi- als auch Falschparkkosten zu sparen. Ein Musical-Theater arrangiert verbilligte Bahntickets für seine Besucher ...

Um die vom Kunden wahrgenommenen Kosten des Kaufs zu optimieren, müssen Sie sich wahrhaftig in die Lage Ihres Kunden versetzen. Eine der ersten Fragen, die Sie sich stellen, lautet: Wann wird sich der Kunde der verschiedenen Kosten bewusst? Vor dem Kauf? Beim Kauf? Nach dem Kauf? Wenn Sie beispielsweise glaubten, Ihr Auto zu einem normalen Wartungsdienst zu bringen, und hinterher anhand einer saftigen Rechnung feststellen, welchen Leistungsumfang dieser „Kundendienst bei x-tausend Kilometern gemäß Wartungsscheckheft" angenommen hat, dann mag sich das nicht gerade positiv auf Ihre Loyalität gegenüber der Werkstatt (und/oder der Marke gegenüber) auswirken. Preise im Vorfeld zu verschleiern, wäre im Sinne des *Total Loyalty Marketing* ein Kardinalfehler.

Der Preis

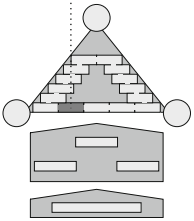
„Wer sonst nichts weiß, macht's über den Preis." Alte Marketing-Weisheit

Wenn Sie bisher von den Preisattacken Ihrer Mitbewerber gequält wurden oder wenn Sie selbst vor allem über den (kaum die Kosten deckenden) Preis verkauft haben, kommt nun eine gute Nachricht: Mit *Total Loyalty Marketing* haben Sie wegen der Preise keine schlaflosen Nächte mehr. Über den Loyalisierungsprozess kann der Preis als solcher in den Hintergrund rücken. Sie werden dem Kunden einen höheren (rationalen und emotionalen) Nutzen versprechen können, und damit relativiert sich der Preis.

Die Festlegung und Gestaltung eines Preises für Ihren Kundennutzen, der sowohl den Kunden für Ihr Unternehmen loyalisiert und gleichzeitig Ihre Umsatzerlöse optimiert, mag auf dem ersten Blick wie die Quadratur des Kreises erscheinen. Mittel- bis langfristig sind Sie mit *Total Loyalty Marketing* auf der Siegerstraße. Die Herausforderung lautet also: Wie können Sie (im Verlauf der Kundenbeziehung) den Preis so gestalten, dass er zumindest die Loyalität des Kunden nicht gefährdet oder in Frage stellt und im Optimalfall die Loyalität sogar erhöht?

Die Verführung der Preissensibilität

Wenn Sie Ihren Preis über die verschiedenen Zielgruppen immer so anpassen, dass unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten Ihr Gewinn (kurzfristig) maximiert wird, werden Ihre Kunden Sie dafür nicht



unbedingt lieben. Ein gutes Beispiel dafür sind Messepreise in Hotels. Der Messe-Stammgast wird das Preis-Leistungs-Verhältnis zwar als „deftig" erachten, er hat aber auch nichts anderes erwartet und kann somit ein loyaler Gast sein. Außerdem hat er keine Wahl, fast alle Hotels nehmen Messepreise. Ein normaler Stammgast, der „dummerweise" zur Zeit einer Messe (die mit seinem Geschäft nichts zu tun hat) eine Übernachtung plant, bekommt entweder gar kein Zimmer, weil das Hotel ausgebucht ist, oder er wird den Messepreis als unakzeptablen Aufschlag verstehen. Er will ja gar nicht zu dieser Messe – warum soll er also jetzt für sein gewohntes Zimmer, für die immer gleiche Leistung, mehr bezahlen als sonst? Hier ist Loyalität in Gefahr.

Ein Ziel des *Total Loyalty Marketing* ist es, aus dem reinen Preiswettbewerb auszubrechen. Die Preissensibilität eines loyalen Kunden ist geringer als die eines Interessenten. Das bedeutet aber keineswegs, dass für den loyalen Kunden der Preis keine Rolle spielt, er wird nur nicht ständig die Preise Ihrer Leistung mit der Ihrer Wettbewerber vergleichen und dem günstigsten Angebot nachlaufen. Wenn er aber das Gefühl hat, dass seine geringere Preissensibilität vom Unternehmen ausgenutzt wird, indem ein normaler Kunde einen besseren Preis erhält als er (als Stammkunde), dann ist es mit seiner Loyalität schnell zu Ende.

„Wer keine deutlichen, schwer kopierbaren und dauernd beweisbaren Wettbewerbsvorteile aufweist, kann den Wettbewerb nur über den Preis führen."
Klaus Kobjoll, Hotelier

Sie müssen sich also selbst beschränken, diesen Loyalitätsvorschuss, diese „Gutmütigkeit" in Sachen Preissensibilität des Stammkunden, nicht zu Ihren Gunsten auszunutzen. Denken Sie an den Lebenszeit- und Loyalitätswert eines Kunden, nicht an Ihren kurzfristigen Profit. Ihre Preisstruktur muss so klar gestaltet sein, dass jedem Kunden klar ist, warum für ihn dieser Preis gilt und unter welchen Umständen für einen anderen Kunden ein anderer Preis gilt. Und es darf nur ein Grundprinzip für Preisdifferenzierungen zwischen Kunden geben: nämlich dass Loyalität zu Ihrem Unternehmen belohnt wird, loyale Kunden also die besseren Preise erhalten.

Selbstbeschränkung sowie Preisklarheit sind auch für Ihre Mitarbeiter von immenser Bedeutung. Es gibt für sie kaum ein schlimmeres Gefühl als gerade die besten Kunden, zu denen man möglicherweise jahrelange Beziehungen pflegt, in Sachen Preis „für dumm zu verkaufen" oder gar anlügen zu müssen. Wenn Sie es trotzdem erzwingen, werden Sie mit Erstaunen feststellen, dass manchmal die Loyalität gegenüber Stammkunden stärker wiegt als die Loyalität zum eigenen Unternehmen.

Der „normale" Preis

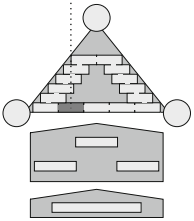
Grundsätzlich sollten Ihre Preise glaubhaft und Vertrauen erweckend sein. Das gilt natürlich für Produkte, fast mehr aber noch für Dienstleistungen mit ihrer eingeschränkten Vergleichbarkeit in Sachen Qualität. Hier hat der Preis eine besonders große Signalwirkung: Der Kunde erwartet für einen hohen Preis eine wahrlich hochwertige Leistung. Somit hat der Preis auch direkten Einfluss auf die Erwartungen, die wiederum ausschlaggebend für das Qualitätsempfinden sind.

Die angesprochene Zielgruppe hat ein ungefähres Verständnis dafür, wie viel Ihr Kundennutzen normalerweise kostet. Daraus lässt sich eine Toleranzzone ableiten, innerhalb derer Sie den Preis gestalten können. Bei der Festlegung des Preises für Dienstleistungen ergibt sich jedoch noch ein weiteres Problem: Sie haben kaum eine zweite Chance. Wenn sich der Kunde erst einmal für Ihren Wettbewerber entschieden hat, wird es viel schwieriger, Ihn wieder für Ihr Unternehmen zu begeistern. Ihr Konkurrent hat jetzt erst einmal alle Chancen, den Kunden zu loyalisieren. Für das *Total Loyalty Marketing* ergibt sich somit die (Heraus-)Forderung, zusammen mit dem Preis immer den einzigartigen Kundennutzen zu kommunizieren, einen so einzigartigen Nutzen, dass für den Kunden der Preis (fast) unvergleichlich (niedrig für diese Leistung) wird.

Wie man sich durch Markenpflege vom Preiskrieg abkoppeln kann, zeigt die *TUI*. *Michael Lambertz*, Director Group Marketing, stellte im Rahmen einer Markenwert-Analyse fest, „dass der Preisabstand zum nächsten Wettbewerber bei etwa 35 bis 60 Euro pro Reise liegt. So viel mehr kann ein *TUI* Reisebüro bei vergleichbaren Reiseangeboten von seinen Kunden verlangen."

Loyalisieren über Aufschläge, Rabatte und Boni?

Nun gibt es ja die Möglichkeit, den normalen Preis über Rabatte oder Boni zu reduzieren oder über Aufschläge zu erhöhen. Der Kunde unterscheidet dabei, ob ein Aufschlag mit einer Sonderleistung, beispielsweise mit einem Expresszuschlag bei der Paketzustellung, verbunden ist oder durch andere Faktoren beeinflusst wird, wie etwa der Messezuschlag bei Hotels. In letzterem Fall erhält der Kunde im Prinzip die gleiche Leistung, aber aufgrund der höheren Nachfrage sieht sich das Hotel in der (Markt-)Lage, die Preise deutlich anzuheben. Bei derartigen Aufschlägen, die nicht durch einen Zusatznutzen



gerechtfertigt sind, besteht stets die Gefahr, die Loyalität eines Kunden zu verspielen.

Wann setzten Sie Rabatte und Boni ein? Wenn Sie Überkapazitäten haben? Wenn Ihre Wettbewerber den Preis senken? Wenn der Kunde für Sie sehr wichtig ist? Oder weil niemand bereit ist, den normalen Preis zu zahlen? Auch Preisnachlässe haben eine nicht zu unterschätzende Signalwirkung. Haben Sie sich nicht gefreut, als Sie im Reisebüro ein Angebot, das normalerweise 1 000 Euro kostet, für nur 700 Euro bekamen? Wie fühlt sich aber der Stammkunde, der plötzlich feststellt, dass die letzten Plätze des von ihm gewählten Urlaubsangebots zu einem solchen Preis verramscht werden? Und welchen Preis hat er bezahlt? 1 000 Euro? Denken Sie immer daran, dass gerade bei Dienstleistungen die Kunden stark interagieren und ein Rucksacktourist, der ein Schnäppchen-Upgrade bekommen hat, auf die Gäste in der Business Class nicht unbedingt loyalisierend wirkt. Und vor allem: Schnäppchenjäger sind nicht Ihnen gegenüber loyal, sondern gegenüber den Schnäppchen.

Die moderne Form der Rabattmarken sind Kundenkarten. Ziel dieses „Mengenrabatts" ist es, dass die Kunden immer wieder das gleiche Produkt oder immer beim gleichen Händler oder bei den teilnehmenden Partnern des Systemverbunds kaufen. Dabei fallen – quasi wie von selbst – wertvolle Marktforschungsdaten an, die bei einigen Systemen der Hauptzweck der Übung sind. Auch wenn diese Systeme häufig als „Kundenbindungsinstrumente" bezeichnet werden, ist ihr positiver Einfluss auf die Loyalität der Kunden nicht zwingend. Einfach ausgedrückt: Wenn der Kundennutzen nicht relevant genug ist oder die Qualität nicht stimmt, wird auch ein noch so schönes Plastikkärtchen nichts bringen. Ein Rabattsystem kann nur Teil einer umfassenden, auf Loyalität ausgerichteten Gesamtstrategie sein. Darüber hinaus sind die Kosten für die Entwicklung, Einführung und Durchführung eines solchen Systems extrem hoch.

Siehe hierzu „Welche Karte darf's denn sein?" ab Seite 228.

Loyalität kann man sich durch noch so gute Kundenbindungsinstrumente nicht erkaufen, man muss sie sich (v)erdienen.

Preisdifferenzierung und Yield Management: alt und neu, Loyalität ahoi?

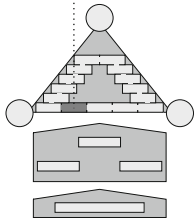
Das Ziel der klassischen Preisdifferenzierung ist es, durch unterschiedliche Preise für die gleiche Leistung die Erlöse zu optimieren. Verträgt sich das mit *Total Loyalty Marketing*? Die Frage ist wichtig, denn überall dort, wo beispielsweise in kurzen Zeiten hoher Nachfrage die Erträge des ganzen Jahres erwirtschaftet werden müssen (wie in der Touristik), können viele Unternehmen mit nur einem Preis kaum überleben.

So hat jede Branche ein System, ihre Preise an die Nachfrage anzupassen oder mittels Preisen zusätzliche (oder verlagerte) Nachfrage zu erzeugen. Uns begegnen zum Beispiel saisonale Preise (für Urlaub, Obst, Badehosen, Schlittschuhe etc.), mengenbezogene (für nahezu alle Produkte, von denen man mehr als eins gebrauchen könnte) oder auch personenbezogene (Senioren, Studenten) Preise.

Für *Total Loyalty Markting* mit dem loyalen Kunden im Fokus müssen Sie, wenn Sie Preisdifferenzierung betreiben möchten oder müssen, immer die Loyalitätsstufe des Kunden berücksichtigen. Einen Stammkunden oder Empfehler mit einem Aufschlag oder einem überhöhten saisonalen Preis zu „bestrafen" wäre fatal. Das muss aber nicht umgekehrt bedeuten, dass Kunden auf höheren Loyalitätsstufen zwingend einen besseren Preis bekommen müssen. Offensichtlich sind diese Kunden ja mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis zufrieden.

Die härteste Differenzierungsnuss zu knacken haben neben Händlern mit schnell verderblicher Ware (Bäcker, Gemüsehändler, Tageszeitungsverkäufer etc.) alle „kundenpräsenz-bedingten Dienstleistungsunternehmen mit begrenzter Kapazität und einer nicht lagerfähigen Leistung" *(Prof. Dr. Georg Walterspiel)*, also beispielsweise Airlines, Tretboot-Verleiher und Fernsehsender. Jeder nicht genutzte Sitzplatz im Flugzeug verliert hundert Prozent seines Transportwerts, sobald sich die Kabinentür endgültig geschlossen hat. Mit dem Ziel, die Maschine zu höchstmöglichen Raten bis zum letzten Platz zu füllen, errechnet ein Yield-Management-System über Monate im Voraus bis fünf Minuten vor Abflug, mit welcher Wahrscheinlichkeit noch ein Fluggast ein Ticket kaufen wird und bereit ist, dafür mehr zu bezahlen als Sie. Kommt wirklich einer, der mehr bezahlt, oder ein bevorzugter Stammgast mit der richtigen Kundenkarte, dann bekommt dieser den Sitzplatz (übrigens: deutsche Gerichte dulden dieses Vorgehen im Grundsatz). So bleibt schon mal ein (Dann-eben-nicht-)Fluggast trotz bestätigten Tickets am Boden stehen, wundert sich und ist künftig dieser Fluggesellschaft gegenüber wohl weniger loyal.

Für Sie als Total Loyalty Marketer muss es tabu sein, einen potenziellen Stammkunden im Regen stehen zu lassen. Von der Idee her ist das Yield-System genial, nur der Auswahlmaßstab ist falsch. Die Erlösoptimierung pro Flug mag die zweite Priorität haben, das erste Auswahlkriterium muss die Loyalität des Kunden gegenüber dem Anbieter sein. Der Loyale fliegt – zu einem „fairen" Preis.



Gebündelte Loyalität: bündeln oder entbündeln?

Warum kostet das Sondermodell „Frühlingssturm“ eines Autoherstellers weniger, als wenn man das Basismodell (bei einem normalen Kauf) mit all diesen tollen Extras ausstatten lässt? Oder warum kann man sich in immer mehr Friseurstudios die Haare selbst waschen und föhnen. Beide Wege können in den Augen des Kunden den Wert der Leistung, also das Nutzen-Kosten-Verhältnis positiv beeinflussen. Im ersten Beispiel wird versucht, dem Kunden durch einen Preisvorteil ein größeres Bündel an Leistungen zu verkaufen. Im zweiten Beispiel wird ein „Standardpaket“ in seine einzelnen Nutzenbestandteile aufgelöst. Damit ist *Ikea* groß und die Zahl der (unfreiwilligen) Hobbyschreiner riesig geworden. Natürlich lassen sich auf diese Weise auch Kosten im Preisbündel verstecken und Leistungen mit vermarkten, die sonst niemand kaufen würde.

Für den Kunden jedenfalls reduzieren sich in beiden Fällen die Kosten des Kaufs für die individuell gewünschten Nutzen: Der eine bekommt mehr für sein Geld, der andere kauft nur die Teile, die er will. Der Wert steigt in beider Augen. Daraus ergibt sich eine hervorragende Basis, mit anderen preislichen wie nicht-preislichen Loyalisierungsinstrumenten weiterzuarbeiten.

Die Beschaffungs- und Nutzungskosten des Konsums

Der zweite große Block der Kosten des Kaufs für den Kunden sind die Beschaffungskosten. Diese Kosten lassen sich unterteilen in:

- **Informationskosten** (Was bzw. wie viel kostet es, sich über die Leistung zu informieren?)
- **Abschlusskosten** (Was bzw. wie viel kostet es, zu einem Vertragsabschluss zu kommen?)
- **Nutzungskosten** (Wie viel Geld, Mühe und zusätzliche Aufwendungen kostet es, die Leistung in Anspruch zu nehmen bzw. die Folgekosten zu tragen?)

Diese Kosten müssen allerdings nicht immer in Geld zu beziffern sein. Als Maßgrößen eignen sich ganz hervorragend auch Mühe, Nervenkraft, Familienglück etc.

Wie lange muss Ihr Kunde Ihre Informationen und Nutzen suchen?

In normalen Arbeitsstunden gerechnet, würde der Zeitaufwand, der vom Kunden erbracht werden muss, um die verschiedenen Angebote einzuholen und zu vergleichen, den Löwenanteil der Beschaffungskosten ausmachen. Dies gilt besonders, wenn es sich um ein nicht standardisiertes Produkt handelt, das entsprechend schwer mit einem ähnlichen verglichen werden kann. Vielen Konsumenten ist dieser Aufwand aber nicht bewusst. Sie nehmen die Informationsbeschaffung ganz nebenbei vor, per TV-Gerät in den Spielfilmpausen, durch Blättern in Zeitschriften, Radio hören, beim Unterhalten mit Freunden ...

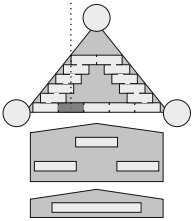
Der Zeitaufwand, bis die Leistung beschafft ist, hängt demnach stark mit Ihrer Kommunikation und den zugehörigen Kaufprozessen zusammen. Weitere Kostenbeispiele sind etwa die Parkkosten in der Innenstadt, Telefonkosten für die Beschaffung von Katalogen, Onlinekosten für Informationssuche im Internet, der Bezug von Fachzeitschriften, kostenpflichtiger Expertenrat und dergleichen.

Zur Loyalitätsförderung muss es nicht zuletzt Ihr Ziel sein, den Zeitaufwand für das Finden Ihres Kundennutzens für den Kunden möglichst gering zu halten oder so angenehm zu gestalten, dass der Suchprozess selbst fast schon Nutzencharakter bekommt.

Abschlusskosten sind freudlos

An Abschlusskosten haben Kunden meist gar keinen Spaß. Eine Spezies, die das besser beurteilen kann als die meisten anderen, sind Makler, insbesondere Immobilienmakler. Mit dem Auftrag, die schicke Villa zu finden, laufen sie los, liefern Informationen, Alternativen, schließlich ein Objekt und einen Verkäufer. Kosten beim Auftraggeber: bislang keine. Nun sitzen alle beim Notar und da wird es verbrieft. Drei Prozent plus Mehrwertsteuer, insgesamt 3,42 Prozent des Kaufpreises, gehen als Provision für den vermittelten Abschluss an den Makler. Für viele Kunden ist das schmerzlich, für den loyalitätsbestrebten Makler tröstlich, dass der Kunde so schnell keine neue Villa suchen wird.

Dort, wo häufiger ver- und gekauft wird, verschiebt sich die Macht zu Gunsten des Verbrauchers. Beim Internet-Anbieter *Ebay (www.ebay.com)*, der sich von einem Online-Auktionshaus zu einem virtuellen Marktplatz weiterentwickelt hat, zahlt grundsätzlich nur der Verkäufer, und zwar gestaffelte Angebotsgebühren. Für den Käufer ist der Service kostenlos.



Reisebüros hielten angesichts der Internet-Revolution ihr letztes Stündlein für gekommen. Dann ergaben Tests, dass das eigene Zusammenstellen und insbesondere das Buchen einer komplexen Urlaubsreise im Web zwischen zwei und vier Stunden dauert. Die Loyalität des www-Buchers gegenüber dem Verkaufsmedium Internet wird meist zusätzlich durch Rückfragen bei den Anbietern erschüttert – vor allem dann, wenn der im Internet veröffentlichte Preis zu deutlich über dem liegt, was sich beispielsweise im Telefonat verhandeln ließ.

Sie haben im schönsten Supermarkt Ihrer Stadt in toller Atmosphäre und unter freundlicher Beratung Ihren Einkaufswagen gefüllt – nun stehen Sie an der Kasse. Aus Ihrer Sicht haben Sie ja schon gekauft, nur noch nicht bezahlt. (Machen Sie den Test: Nehmen Sie einmal ein Produkt aus dem Einkaufswagen eines anderen Kunden ...) Die Wartezeit hier „kostet" Sie wertvolle, also „unnötige" Zeit. Versuchen Sie alles, um diese Zeitkosten zu vermeiden, zu verkürzen oder zumindest so kurzweilig wie möglich zu gestalten. Viele Menschen haben nicht mit dem Warten an sich ein Problem, sondern damit, schon wieder die langsamste Schlange erwischt zu haben. Wenn Ihnen hier ein kreativer Weg einfällt, alle Kunden gleich zu behandeln ... Jede Idee für Verfahrensänderungen, jede Ausgabe für Beschleunigung, Unterhaltung, Kurzweil (Spiegel, multimediale Unterhaltung etc.) ist eine direkte Investition in die Loyalität Ihrer Kunden.

Beispiel

Bei *Euro Disney (www.eurodisney.com)* in Paris wird selbst das Anstehen zur Show. Die teils einstündige Wartezeit vor den nachgefragtesten Attraktionen ist gefühlsmäßig deutlich kürzer. Wenn man denkt, man habe gerade die Hälfte der Schlange geschafft, liegt in Wirklichkeit nur noch ein Drittel vor einem. Auf Schildern steht: Ab hier noch 20 Minuten. Die schafft man dann in einer Viertelstunde. Man bewegt sich ständig und hat immer das Ziel vor Augen. Und man wird auf das bevorstehende Erlebnis optisch und akustisch toll eingestimmt. Fazit: Man erhält etwas zurück für gestohlene Zeit.

Nutzungskosten, oder: Was muss Ihr Kunde alles ertragen?

Auch beim eigentlichen Konsum dominiert wieder der Zeitfaktor. Müssen Ihre Kunden das Produkt erst selbst zusammensetzen oder ist es gebrauchsfertig? „Das hat mich den ganzen Samstag Nachmittag gekostet", können Sie am Montag in den Kantinen der Republik erzählen hören.

Was kostet es Ihre Kunden an Zeit, an physischer und psychischer Belastung, eine Dienstleistung zu konsumieren oder – manchmal – über sich ergehen zu lassen? Erinnern Sie sich noch an Ihre letzte Zahnbehandlung? An den Geruch der Gaststätte, der noch nach Wochen in den Kleidern hing? Den Viel-Telefonierer im *ICE*-Abteil? Den Schnarcher drei Sitzreihen weiter?

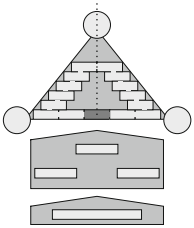
Tja, Folgekosten. Beim nächsten Autokauf werden Sie nicht nur auf den Kaufpreis und die Preise für die Sonderausstattung achten, sondern wirklich auch auf die Verbrauchsangaben und auf die Kosten für die turnusmäßigen Wartungsdienste einschließlich der Wartungsintervalle. Vielleicht dachte ja der Hersteller, der sehr regelmäßige Kontakt zu Ihrem Tankwart und Ihrem Werkstattmeister würde Sie gegenüber seiner Marke besonders loyal stimmen ...

Die Zahlungsmodalitäten

Loyalisieren durch die Art und Weise, wie die Kosten des Kaufs beglichen werden? Wir haben es bereits mehrfach angesprochen. Oft ist es nicht das *Was* oder das *Wie viel*, sondern insbesondere das *Wie*, das den großen Unterschied macht. Der Ton macht die Musik, auch, oder gerade, wenn es um Geld oder Geldwertes geht. So hat manche Zahlungsweise ihre ganz eigenen Loyalitätsfacetten.

„Wenn man einem Menschen trauen kann, erübrigt sich ein Vertrag. Wenn man ihm nicht trauen kann, ist ein Vertrag nutzlos."
Jean Paul Getty

Loyale Kunden sind treue, ehrliche, tendenziell pünktliche Zahler, denn man bleibt sich unter Freunden nichts schuldig. Sie möchten am liebsten so zahlen dürfen, wie sie es gern tun. Kaufgewohnheiten ändern sich, Zahlungs(mittel)gewohnheiten auch, nur langsamer. Gerade für Ältere gilt nach wie vor der Satz: „Nur Bares ist Wahres". Sie würden vor den Kopf geschlagen, wenn Sie auf bargeldlosem Zahlungsverkehr bestünden. Zahlung per Nachnahme wird im Versandhandel durchaus akzeptiert. Wenn Sie es wagen können, eine Rechnung nur mitzuschicken, dann ernten Sie für Ihren Vertrauensvorschuss Kundenloyalität. Die Zahlung „mit seinem guten Namen", also per Kreditkarte, ist schon fast Standard und die EC-Karte ist kräftig dabei, ihren Nimbus als Kreditkarte des kleinen Mannes zu verlieren und den Status von Bargeld anzunehmen. Wenn Sie es sich gründlich mit einem Kunden verscherzen wollen, dann verlangen Sie hundert Prozent Vorauskasse. Ein Loyalitätsschlag ins Gesicht. Unsere Empfehlung für ein angenehmes Geschäftsleben: Verzichten Sie ganz auf Geschäfte mit Kunden, bei denen Sie der dringende Wunsch nach einer sehr hohen Anzahlung befällt.



Neben den beschriebenen einmaligen Zahlungsvorgängen bieten die verschiedenen Formen von Lieferantenkrediten (Ratenkauf etc.) oder ähnlich wirkende Dienstleistungen wie Leasing eine Gelegenheit, die Kosten des Kaufs für die Loyalisierung Ihrer Kunden zu nutzen. Nur, sie tun es nicht von alleine. Auch wenn damit eine längere Kundenbeziehung zu Stande kommt als bei einer sofortigen Komplettzahlung: Mit Loyalität hat das noch nichts zu tun. Allerdings besteht für Sie laufend die Möglichkeit, Informationen über Ihren Kunden zu sammeln und Sie haben mehrfache Kontaktchancen, sei es beim Zahlungsvorgang, bei jährlichen Abrechnungen usw.

Schließlich gibt es noch eine letzte Hürde bei den Kosten des Kaufs: die Sicherheit des Zahlungsvorgangs und das Mahnwesen. Im Normalfall wird der Kunde davon ausgehen, dass er sich darüber keine Gedanken machen muss. Beginnt er aber damit, dann ist ernste Gefahr im Verzug. Viele Internet-Unternehmen sind daran gescheitert, dass potenzielle Kunden aus Angst vor Kreditkartenbetrug letztlich auf die Kauftransaktion verzichtet haben. Und wenn bei Ihrer buchhalterischen Verarbeitung der Warenströme und Zahlungsströme gelegentlich falsche, sprich unbegründete, Mahnungen auslaufen, dann sollten Sie sich als Nächstes – gerade im Hinblick auf die Loyalität Ihrer Kunden – mit dem dritten K, den Kaufprozessen, näher beschäftigen.

Kaufprozesse

Sie haben einen einzigartigen Kundennutzen zu bieten. Die Kosten des Kaufs für den Kunden wurden reduziert und optimiert bis ins Letzte. Doch wie kommt der Produkt-Nutzen zum Konsumenten? Wie kommt der Konsument zum Dienstleistungsnutzen? Sie müssen jetzt diese Kaufprozesse loyalisierend gestalten. Ziel ist es, all Ihre Vertriebskanäle so aufzubauen bzw. zu versorgen, dass der Kunde den für sich optimalen Kaufprozess wählen kann.

Jeder Kaufprozess lässt sich in zwei relativ getrennte Bereiche aufteilen: Der eine betrifft den **rechtlichen Kaufabschluss** an sich und beinhaltet die Einigung über die Leistung und die finanzielle Gegenleistung; der zweite Bereich betrifft die **Logistik** (auch physische Distribution genannt), um die Leistung zum Empfänger und die Gegenleistung zurückzubringen. Bei Dienstleistungen ergibt sich hier eine Besonderheit, denn die physische Distribution fällt mit der eigentlichen Leistungserstellung zusammen. Demnach können Dienstleis-

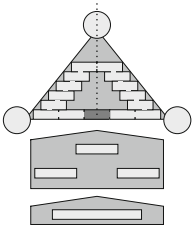
tungen auch nicht über den Handel verkauft werden, sondern nur deren Anrechte oder Leistungsversprechen. Wenn Sie beispielsweise heute ein Flugticket kaufen, dann bekommen Sie damit (hoffentlich) das Recht zu fliegen, und dafür bezahlen Sie sofort; die Leistungserstellung findet aber erst dann statt, wenn Sie an Bord gehen. Wenn Sie nicht am Flughafen erscheinen, verfällt Ihr Recht.

Wie könnte nun ein loyalitätsfördernder Kaufprozess für einen Kunden aussehen? Dafür ist es von großer Bedeutung, ob direkt oder indirekt vertrieben wird. Im ersten Fall tritt der Anbieter direkt mit dem letzten Nachfrager in Kontakt. Der Kunde betritt beispielsweise ein Sonnenstudio, läßt sich bräunen und bezahlt.

Im zweiten Fall sind zwischen dem Leistungsersteller und den Konsumenten noch weitere Stufen, so genannte **Absatzmittler**, zwischengeschaltet. So wird der Hersteller von Erfrischungsgetränken in der Regel seine Produkte an Groß- und Einzelhändler verkaufen und diese wiederum verkaufen es an den (End-)Konsumenten.

Neben den Absatzmittlern haben auch noch Absatzhelfer, wie etwa Makler, Sachverständige, Ärzte etc., einen Einfluss auf das „Design" der Kaufprozesse. Der entscheidende Unterschied zwischen den Absatzhelfern und den Absatzmittlern ist, dass die Absatzhelfer nie Eigentümer der Produkte und Leistungen werden. Ein Immobilienmakler tritt zwar als Vermittler zwischen Käufer und Verkäufer auf (und hat auf den Kaufprozess großen Einfluss), nur er selbst wird nie Eigentümer der Immobilie. Für die Pharmaindustrie fallen Ärzte in diese Kategorie: Sie dürfen zwar selbst keine Medikamente verkaufen, treffen aber für all ihre Patienten die Kaufentscheidung bezüglich verschreibungspflichtiger Produkte.

Aus diesen Grundüberlegungen lassen sich folgende Handlungsregeln ableiten: Als Hersteller loyalisieren Sie direkt den Kunden und/oder den Handel und/oder die Absatzhelfer und/oder den Kunden, der hinter dem Handel steht. Als Händler sollten Sie tunlichst Ihre Kunden und Ihre Lieferanten loyalisieren. Die Lieferanten? Für den Handel liefern die Hersteller den wesentlichen Kundennutzen und bestimmen zu einem großen Teil die Kosten des Kaufs für die Konsumenten. Der Handelskunde würde mit geringerer Loyalität dem Handel gegenüber antworten, wenn dieser gewohnte Marken plötzlich nicht mehr führen würde. Loyalität entlang eines Absatzkanals verstärkt sich positiv, das heißt, wenn Sie als Händler es schaffen, einen loyalen Stamm an hochwertigen Lieferanten und zugleich eine loyale Stammkundschaft aufzubauen, wird der Erfolg nicht lange auf sich warten lassen.



An dieser Stelle wird oft die Marktmacht der einzelnen Anbieter- und Handelsstufen diskutiert. Praktizieren Sie *Total Loyalty Marketing* und vergessen Sie den Rest. Alle Marktmacht in unserer Überangebotswelt hat der Käufer. Er hat Bedürfnisse und er hat das Geld! Wir haben die Mittel und das Know-how, ihn zu loyalisieren. Wer die größte Loyalisierungskraft hat, der hat die Macht im Absatzkanal!

Der loyalisierende Kaufprozess, oder: Wie Sie Ihre Vertriebsprozesse an Ihre Kunden anpassen müssen

Wir wollten ja die Position des Kunden einnehmen, wenn wir über die Gestaltung von etwas reden, was üblicherweise als Vertriebsprozess bezeichnet wird. Doch aus Kundensicht stimmt der Begriff: Er hat mitunter doch deutlich den Eindruck, „vertrieben" werden zu sollen. Nichts stört den geregelten Ablauf des Verkaufens so sehr wie der Kunde. Er verhält sich falsch, gehorcht selbst den deutlich formulierten Benimm-Regeln (an der Wursttheke: „Bitte von rechts anstellen!") und Richtlinien (im Restaurant: „Please wait to be seated!") nicht und hält die Vertriebs-/Verkaufsmitarbeiter von ihrer Arbeit ab. Doch nicht Ihr gewünschter Verkaufsprozess, sondern sein gewünschter Einkaufsprozess ist das Maß aller Dinge. Also heißt es: Blickwinkel ändern!

Beispiel

Denken wir an einen Affen im Käfig, der vor sich, aber draußen und ein wenig außer Reichweite, eine Banane liegen sieht. Sein Gedanke: „Wie komme ich an die Banane?", bringt ihn nicht weiter. Sein Arm ist nicht lang genug und zwischen den Gitterstäben kommt er nicht durch. Fragt er stattdessen: „Wie kommt die Banane zu mir?", findet er kreative Lösungen. Er nimmt einen Ast zu Hilfe oder bringt Besucher dazu, ihm die Banane reinzuwerfen. Also: Nicht, wie komme ich zum Kunden, sondern wie kommt der Kunde zu mir? Es muss für die Kunden einfach sein, mit Ihnen Geschäfte zu machen.

Kaufprozess nach Loyalitätsstufe

Bei der Gestaltung eines möglichst individuellen und loyalitätsfördernden Kaufprozesses ist entscheidend, ob es sich bislang nur um einen Interessenten oder um eine bereits bestehende Kundenbeziehung handelt. Wer schon einmal bei Ihnen gekauft hat, kann einen modifizierten, personalisierten, auf sein Loyalitätsniveau angepassten

Kaufprozess erwarten. Die optimale Gestaltung von Kaufprozessen hängt vom Kundentypus und vom individuellen Kaufverhalten des Kunden ab.

Der Kunde wird also im Rahmen des Kaufprozesses entweder aktiv von Ihnen angesprochen, oder er wendet sich als Reaktion auf Ihre Kommunikation an Sie, oder er kommt (scheinbar) irgendwie, einfach „von sich aus".

Kaufprozess nach „Kaufverhalten"

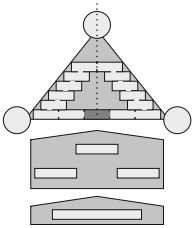
Mehr über Internet-Kommunikation ab Seite 118.

Unter den Kunden gibt es völlig verschiedene Typen, die Sie durch das Design Ihrer Vertriebsprozesse zu erreichen versuchen. Die Kunden, die aktiv nach ganz individuellen Angeboten suchen, werden sich über (eine Faustregel sagt: drei) verschiedene Kanäle informieren. Sie werden zum Beispiel Menschen fragen, die darüber etwas wissen könnten, die Zeitung aufmerksam nach entsprechenden Berichten durchforsten oder das Internet durchsurfen. Offline-Entscheidungen werden oft online vorbereitet. Damit der Nutzer überall dieselbe Botschaft erhält, müssen alle Vertriebskanäle optisch und inhaltlich miteinander koordiniert werden.

Dann gibt es Kunden, die keine Zeit oder keine Lust haben, selbst so detailliert nach Angeboten zu suchen und deshalb zu einem Händler oder zu anderen Absatzhelfern gehen. Dort hat sein „Lieblings"-Händler genau das richtige Sortiment (= Kundennutzen), er hat die Auswahl im Regal. Darf es etwas ganz Persönliches sein? Oder die Variante „all inclusive"? Oder „uni-sex"? Um Ihre Kaufprozesse für diese Gruppe von Kunden zu optimieren, muss Ihr Kundennutzen – und sei es nur virtuell als Anrechtsangebot im Reisekatalog – beim Absatzmittler „liegen". Gekauft werden Ihre Angebote erst und vor allem dann, wenn Sie es geschafft haben, von letzterem bzw. seinen Mitarbeitern empfohlen zu werden. Also loyalisieren Sie nicht nur den Kunden, sondern auch den Kaufprozesspartner und alle, die dort mit dem (Ver-)Kauf Ihrer Leistung zu tun haben.

Mehr über Empfehler ab Seite 237.

Die Kunden der dritten Gruppe suchen entweder deshalb nicht selbst, weil Sie ständig aktiv angesprochen werden (wie die meisten von uns den ganzen Tag lang) oder eigentlich keinen Bedarf, kein Bedürfnis haben, das gerade der Befriedigung bedarf. Um diese Gruppe durch den Verkaufsprozess zu loyalisieren, müssen Sie selbst aktiv auf sie zugehen und verkaufen. Oder Sie haben *Total Loyalty Marketing* bereits perfektioniert, und Ihre Empfehler übernehmen das für Sie.



Wenn Sie es direkt mit den Konsumenten zu tun bekommen

Die große Loyalisierungschance beim direkten Kontakt zum Kunden besteht in der Gestaltungsfreiheit bezüglich des Kaufprozesses und im unmittelbaren emotionalen „Zugriff". Dabei ist es im Grunde nicht von Bedeutung, ob es sich um einen Privat- oder einen Geschäftskunden handelt, auch wenn Sie natürlich an Unternehmen anders herantreten werden.

Welches „Vertriebsinstrument" Sie letztlich für die Kundenansprache wählen, hängt ganz wesentlich von Ihrer Kundenzielgruppe oder der von dem einzelnen Kunden bereits erreichten Stufe auf der Loyalitätstreppe ab. Für Firmenkunden mag sich das persönliche Verkaufsgespräch eines Außendienstmitarbeiters anbieten, für Konsumenten der Vertrieb per Mailing, Telefonmarketing oder mittels eines elektronischen Mediums.

Kaufprozesse im Internet und Kunden-Loyalität

„E-Commerce ist die Rache des Verbrauchers auf 50 Jahre Demütigung im stationären Handel."
Unbekannt

Das Internet hat in den letzten Jahren (trotz aller Rückschläge der New Economy) als Vertriebsinstrument stark an Bedeutung gewonnen, und zwar mehr noch im Business-to-Business(B2B)- als im Business-to-Consumer(B2C)-Bereich. Aber welches Loyalitätspotenzial hat es trotz seiner manchmal schon brutal anmutenden Pseudo-Informationsdichte? Ist doch der Wettbewerber immer nur einen Mausklick entfernt! Ganz grundsätzlich ist das Internet ein Medium wie (fast) jedes andere, es hat Stärken und Schwächen. Zu den Stärken zählen insbesondere die Verfügbarkeit, die relativ einfache und offene Architektur und die Möglichkeit, Inhalte multimedial darzustellen. Nachteile stellen zum Teil uneinheitliche Standards dar, das heißt, von Plattform zu Plattform unterscheiden sich Funktion und Aussehen Ihres Auftritts. Unter Loyalitätsgesichtspunkten wirkt sich aber das Fehlen einer menschlichen Komponente viel schlimmer aus als eine nicht immer funktionierende Technik. Noch so schöne Bilder und anmutende Grafiken machen das WWW noch nicht zu einem emotionalen Verkaufsmedium – wie die Umsatzzahlen selbst der größten Anbieter beweisen. Loyalität ist nun mal eine Sache zwischen Menschen, alternativ vielleicht zwischen Menschen und Marken. Aus der Sicht des Kaufprozesses wird selbst das kürzeste (gut gemachte!) persönliche Verkaufsgespräch wesentlich loyalitätsfördernder sein als eine noch so schöne Website. Aus Kommunikationssicht mag sich das positiver darstellen, wenn

etwa ein Patient von tiefer Dankbarkeit befallen wird angesichts der Informationen, die ein Pharmaunternehmen zu seinem Krankheitsbild ins Netz gestellt hat, oder wenn ihn eine personalisierte E-Mail erreicht.

Das Internet kann jedoch auch Illoyalität hervorrufen. Sie können dieses Risiko verringern, wenn Sie einige Grundregeln beachten. Dazu zählt ein klarer, gut strukturierter und vor allem informativer Aufbau. Ein weiteres zentrales Kriterium ist die Gewährleistung und Kommunikation eines hohen Sicherheitsstandards bei der Behandlung privater Daten, bei der Bezahlung, bei technischen Belangen wie der Stabilität der Verbindung etc.

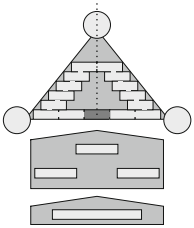
In B2B-Beziehungen werden digitale Vertriebssysteme schon seit längerem sehr erfolgreich eingesetzt. Hier sind es vor allem Systeme für mehr oder weniger „geschlossene Benutzergruppen". Dabei zu sein loyalisiert! Der Rest ist erneut abhängig davon, wie gut und sicher das System läuft und welche herausragende „Vertriebs"-Nutzen es bietet. Reduzieren sich die Kosten des Kaufs? Sinken die Bestell- und Lieferfristen? Steigt die Servicequalität rund um die Lieferung?

Wie Sie sehen, sind dies alles rationale Argumente. Das gesamte digitale „Supply Chain Management" ist automatisiert, hauptsächlich preisorientiert und ent-emotionalisiert. Persönliche Beziehungen als Kitt einer langfristigen Geschäftsbeziehung fehlen. Loyalisierungschancen? Kaum. Einige Firmen dachten, dieses Problem durch virtuelle Berater (Avatare) entschärfen zu können. Sie mussten einsehen, dass eine persönliche Beziehung zu einem Menschen durch nichts zu ersetzen ist.

Der direkte Kontakt zu privaten Konsumenten

Wenn Sie ein Dienstleister sind, werden Sie ständig in direktem Kontakt zu Ihren Endkunden stehen. Sie haben somit alle Möglichkeiten, den Kaufprozess zu steuern und auf ihn auszurichten. Je nach angebotenem Kundennutzen werden Sie persönlich in einem Gespräch mit dem Kunden verkaufen können oder, wenn Sie viele Kunden ansprechen wollen, mediale Verkaufsinstrumente (Mailing, Call Center, Internet etc.) wählen.

Sie haben die direkte Kontrolle darüber, wann was wie passieren soll (solange der Kunde es akzeptiert).



Direkte Kontakte haben außerdem die Eigenschaft, dass sie entweder in Ihren Geschäftsräumen stattfinden oder an Orten (zum Beispiel zu Hause), die Ihrem Käufer vertraut sind. Wettbewerbsprodukte und andere Einflüsse, etwa von Handelsgeschäften, sind mehr oder weniger ausgeschlossen – es entsteht ein gewisser Charakter von Intimität, von echtem Zwiegespräch, von loyalisierender Nähe, auch wenn der Wohnort als Ort der Kaufentscheidung unter Umständen Tausende von Kilometern vom Ort der späteren Leistungserbringung entfernt ist. Schulzens sitzen in ihrer Wohnstube und blättern in ihrem *Otto Versand* Katalog, um gleich per Telefon zu bestellen ...

Beispiel

Auch bei großen produzierenden Unternehmen wie *Dell (www.dell.com)*, weltweiter Marktführer bei Personal Computers, kaufen alle privaten Konsumenten ausschließlich direkt beim Hersteller. Für Privatkunden gibt es im Internet einen eigenen Bereich mit speziell für diese Zielgruppe relevanten Produkten. Die Preise werden inklusive Mehrwertsteuer angegeben und die AGBs sind auf Privatkunden zugeschnitten. Diese direkte, scheinbar enge Kunde-Hersteller-Beziehung wird noch dadurch gefördert, dass sich der Käufer sein Produkt „customized" zusammenstellen kann. Über die Privatkunden hinaus sind für *Dell* natürlich auch Unternehmen eine zentrale Zielgruppe; diese werden aber anders, eben „business"-like, behandelt.

Der direkte Kontakt zu Unternehmen

Wirtschaftsunternehmen und Institutionen wollen anders be-„handelt" werden als private Konsumenten. Business-to-Business-Kaufprozesse sind komplexer, meist langwieriger – und werden mit größerem Aufwand betrieben. Gekauft werden meist Investitionsgüter und Dienstleistungen. Großkunden bei *Dell* erhalten ein speziell auf ihre Bedürfnisse abgestimmtes Bestell-System, das beispielsweise festlegt, wer im Käuferunternehmen welche Produkte bestellen kann, welche Freigaben erfolgen müssen etc. Der Vertriebsprozess wird genau auf die Anforderungen des Kunden abgestimmt und es entsteht ein hoher Loyalisierungsgrad.

Der größte Irrtum, der Ihnen beim Verkauf an Unternehmen unterlaufen kann, ist die Annahme, Sie würden an ein Unternehmen verkaufen. Falsch! Sie verkaufen an Menschen. Nur eben nicht an einen, sondern an mehrere, an eine Gruppe. Jedes Gruppenmitglied hat seine eigenen Vorstellungen von dem zu beschaffenden Nutzen, verbindet eigene Bedürfnisse und seine jobspezifischen Erfahrungen damit. Üblicherweise werden alle gemeinsam eine Gruppen-Kaufentscheidung fällen, bei der einmal dieser, beim nächsten Mal ein anderer

das argumentative Übergewicht hat. **Total-Loyalty-B2B-Marketing** bedeutet: Loyalisierung von Gruppen und damit jedes einzelnen Entscheiders in der Gruppe. Das bedeutet, Informationen personengerecht aufzubereiten und vielfältige „Bande" in dieses Unternehmen hineinzuknüpfen, ohne sich dabei im Dschungel der Hierarchien und informellen Beziehungen des Unternehmenskunden zu verirren. Die gute Nachricht: Alles, was Sie in diesem Buch über die Loyalisierung von Individuen lesen, gilt in vollem Umfang auch für Ihre (Personen-)Kunden innerhalb Ihres (Unternehmens-)Kunden.

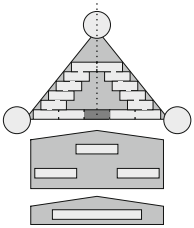
Das Key Account Management trägt der einfachen Überlegung Rechnung, dass bei vielen Unternehmen ein kleiner Kundenkreis für einen großen Teil der Umsätze verantwortlich ist. Um diese Top-Kunden besonders gut durch den Kaufprozess zu navigieren, werden ihnen „persönliche Betreuer" zugeteilt. Durch diese feste Zuordnung kann unternehmensintern noch stärker für den Kunden mitgedacht werden. Ihr Auftritt Ihrem Kunden gegenüber ist konsistent, und es werden persönliche Beziehungen aufgebaut. Darüber hinaus bekommt der Kunde das Gefühl, wichtig zu sein. All das werden Sie mit *Total Loyalty Marketing* auch erreichen, aber nicht nur für die Top-Kunden, sondern für alle Kunden, die Loyalitätspotenzial besitzen.

Wenn Ihr Kunde ein Händler ist

Wenn Sie auch oder nur über den Handel absetzen, fragen Sie sich, wen Sie in welchem Umfang loyalisieren können, wollen oder müssen. Für Sie als Hersteller ist der Handel der erste Käufer und somit auch der unmittelbare Brötchengeber. Der Handel hat aber nur dann an Ihrem Produkt Interesse, wenn es sich mit einer möglichst hohen Marge an weitere Händler oder andere Käufer absetzen lässt.

Gerade beim indirekten Vertrieb spielt die Beziehungsmacht der einzelnen Akteure eine große Rolle. Wenn Sie nicht in der glücklichen Lage sind, (Quasi-)Monopolist wie *Microsoft* zu sein, ist der Aufbau von Kundenloyalität eine der wenigen Möglichkeiten, sich aus der Abhängigkeit von „Partnern" im Absatzkanal systematisch herauszubewegen.

Auch die Gestaltung der Schnittstelle Verkauf und Absatzmittler ist ein Ansatzpunkt, um die Loyalität des Händlers zu steigern. Wenn es gelingt, sich in das Einkaufssystem einzugliedern und die Prozesskosten für den Händler zu senken, kann dies zu gesteigerter Loyalität führen.



Push und Pull beim indirekten Absatz

Bei einer Push-Strategie wird versucht, möglichst viel Ware in den Handel hinein zu verkaufen, sprich: über unterschiedliche Händler in den Markt zu drücken. Dies ist aber aus Loyalitätssicht nicht besonders ratsam, da (wer mag schon Druck?) dabei weder positive Effekte bei den Absatzpartnern noch bei den Kunden entstehen. Es ist allerdings eine prima Methode, sein Preisniveau in den Keller zu fahren.

Eine Pull-Strategie ist hier viel ratsamer, da durch Marketingkommunikation oder durch aktives Empfehlerverhalten die Nachfrage von Kundenseite her steigt und die Händler somit aus eigenem Interesse dazu veranlasst werden, mehr bei Ihnen zu ordern. Der Haken an der Sache: Sie müssen selbst mit all Ihren potenziellen Käufern kommunizieren. Damit sind viele Unternehmen nicht nur finanziell überfordert, so lange Sie es auf klassischem Weg versuchen.

Eigene Vertriebsmannschaft oder „rent a salesman"?

Management-Moden wie „Outsourcing" oder „Downsizing" machen auch vor der „Kaufprozess-Mannschaft" nicht Halt und treffen so den persönlichen Nerv von Kundenbeziehungen. Soll der Vertrieb durch eine eigene Mannschaft erbracht werden oder auch/besser durch fremde Vertriebskräfte? Dabei ist es grundsätzlich unerheblich, ob Sie direkt an Konsumenten, an Firmenkunden oder über den Handel absetzen. Hier sind **Total-Loyalty-Sales-Prozesse** gefragt.

Vertrieb „in-house"

Der Aufbau einer eigenen Vertriebsmannschaft bietet die sichersten Möglichkeiten, Ihre Kunden für Ihr Unternehmen zu loyalisieren, da die eigenen Mitarbeiter das größte Loyalisierungspotenzial aufweisen (sollten). Der Begeisterungsfunke für Ihr Unternehmen wird dabei auch vor dem Kauf viel leichter überspringen. Erinnern Sie sich einfach mal an Ihren letzen Besuch eines Bauern-Marktes und an einen dieser emotionalen Verkäufer, die so richtig voller Begeisterung und mit blitzenden Augen hinter ihren Produkten stehen. Haben Sie dabei nicht auch diese Überzeugungskraft gespürt? Genauso kraftvoll kann Ihre Mannschaft verkaufen! Einziger Nachteil einer eigenen Vertriebsabteilung, sei es nun im Außen- oder im Innendienst, ist der hohe Fixkosten-Block. Der drückt Sie allerdings nur bei rückläufigen Umsätzen und bei einer nicht leistungsfördernden Gehalts-

struktur. Gegen Letzteres sollten Sie schleunigst vermehrt umsatzabhängige Gehaltskomponenten einbauen. Damit, und verbunden mit *Total Loyalty Marketing*, sind sinkende Umsätze für Sie aber kein Thema mehr.

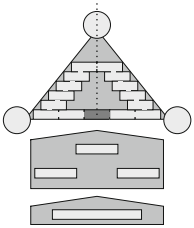
Unternehmensfremder Vertrieb

Warum dann aber Betriebsfremde in den Kaufprozess integrieren? Viele Unternehmen schätzen über die Maßen die variablen Kosten, die idealerweise nur anfallen, wenn es zu einem Verkauf gekommen ist. Betriebswirtschaftlich (kurzfristig) richtig, loyalitätsbezogen kurzsichtig. Wenn Sie den Vertrieb aus der Hand geben, verlieren Sie unter Umständen die Kontrolle über die Kosten des Kaufs für den Kunden und auch über die Art und Weise, wie der Kunde angesprochen und wie mit ihm umgegangen wird. Der Externe hat auch in der Regel kein Interesse daran, dass zwischen Unternehmen und Kunden langfristige Beziehungen entstehen, denn dafür wird er meist nicht vergütet. Wenn, dann fördert er die Loyalität zwischen sich und dem Kunden. Dadurch stärkt er sowohl dem Unternehmen als auch dem Kunden gegenüber seine Bedeutung und seinen Einfluss.

Trotz dieser Probleme haben fremde Vertriebskräfte auch über die Kosten hinaus weitere Vorteile. Durch Externe lassen sich Kapazitäten deutlich schneller auf- und abbauen als im eigenen Unternehmen. Außerdem bringen diese in der Regel einen eigenen Adress- oder Kundenbestand mit, der ansonsten nicht erreicht werden könnte. Um bei der Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister ein möglichst hohes Maß an Loyalitätsorientierung zu erreichen, ist es wichtig, die Zuständigkeitsbereiche klar abzugrenzen und eindeutige Spielregeln zu vereinbaren. Vor allem aber: Loyalisieren Sie mit allen Mitteln erst einmal diesen betriebsfremden Partner im Kaufprozess!

Die Logistik, oder: Wenn es ans Eingepackte geht

Jetzt aber schnell her damit! Auch wenn ein Großteil aller unternehmerischen Aktivitäten darauf ausgerichtet ist, Kaufabschlüsse hervorzurufen – das Einzige, was für den Kunden zählt, ist die umgehende Verfügbarkeit des Nutzens. Er will endlich sein Bedürfnis befriedigen, das heißt, erst wenn die Logistik abgeschlossen ist, ist auch Ihr Kunde glücklich. Zumindest dann, wenn die gemachten Versprechen gehalten werden.



Damit ist die Logistik aus Kundensicht das wichtigste Element des Kaufprozesses, egal, ob es sich um die Lieferung eines Produkts oder um die Erstellung der Dienstleistung handelt. Bei Dienstleistungen findet im eigentlichen Sinne ja keine „Verteilung von Produkten" statt. Wenn es aber um die Lieferung der „Anrechte" geht, muss auch dort alles reibungslos funktionieren, etwa bei der Zustellung eines Flugtickets per Post, das im Reisebüro gekauft wurde.

Für *Total Loyalty Marketing* ist also gerade das „Stiefkind" Logistik mit entscheidend. Bei normalen Produkten im direkten Verkauf ist die Lieferqualität (Pünktlichkeit, Vollständigkeit, Informationen über Prozesse wie Paket-Tracking) ein starker Loyalisierer. Im B2B-Geschäft kann die Logistikfähigkeit ein zentraler Nutzen sein, beispielsweise bei der Just-in-Time-Lieferung von Teilen direkt ans Fertigungsband.

Wenn Sie indirekt verkaufen, ist der Handel gegenüber dem Kunden für die Erfüllung zuständig. Er muss sich an Branchenwerten messen lassen. Eine der zentralen Leistungen im Buch- und Apothekengroßhandel ist die Fähigkeit, Bücher oder Medikamente, die nicht beim Einzelhändler auf Lager sind, innerhalb von weniger als 24 Stunden zu liefern. Im Gegensatz dazu scheint in der Automobil- und in der Möbelbranche die zügige Erfüllung kein vorrangiges Thema zu sein. Es kann Wochen oder Monate dauern, bis Sie endlich Ihr Produkt bekommen. Loyalitätsfördernd ist das sicherlich nicht, wer will heute noch warten? Wer sich nicht damit abfinden mag, kauft seine Möbel bei *Ikea* oder einen Jahreswagen bei einem anderen Händler.

Denken Sie immer daran, dass Ihr Kunde Ihnen fast alles verzeihen kann. Aber wenn nach dem Kauf die Realisierung nicht klappt, dann – ja, dann hängt alles an Ihrer Reklamations-Bearbeitungskunst.

Mehr über Reklamationsbearbeitung ab Seite 217.

Reue und Chancen nach dem Kauf

Nach einem Kauf stellt sich bei vielen Konsumenten ein Gefühl der Unsicherheit, die so genannte Kaufreue ein. Durch den Kauf hat man sich für eine Form der Bedürfnisbefriedigung entschieden. Jetzt ist das Geld weg, und die Zweifel sind da: Hätte man nicht besser ...? Das andere ... war doch auch sehr schön ...!

Jetzt braucht man den Freund, der einem den Rücken stärkt, die gute Wahl lobt, den Kontostand vergessen lässt. Seien Sie dieser gute Freund. *Total-Loyalty-Marketing-Kommunikation* hilft Ihnen dabei.

Bestärken Sie den Käufer in seinem Bewusstsein. „Jaaa, ich habe genau das Richtige getan – mich für dieses Angebot entschieden!" Gerade in dieser Phase ist ein möglichst persönlicher Kontakt zum Kunden die ultimative Loyalisierungschance! Rufen Sie an, schreiben Sie einen Brief oder eine Glückwunschkarte, schicken Sie Blumen (wenn der Kaufpreis dafür stand) etc. Der Kunde wird es Ihnen danken.

Vielleicht können Sie das „Danke, gut gemacht" ja schon ins Produkt integrieren. In vielen Bedienungsanleitungen von Investitionsgütern finden sich deshalb ganz am Anfang eine Danksagung und einen Glückwunsch zum Kauf des Produkts, der noch einmal alle Vorteile des Produkts aufzeigt. Ihr Verkaufs- bzw. Dienstleistungsmitarbeiter sollte unbedingt den Kunden mit einer positiven Aussage zu dem soeben abgeschlossenen Kauf verabschieden („... steht Ihnen wirklich gut. Sie werden viel Freude damit haben ..."). Das ist der emotionale Türöffner für den nächsten Besuch.

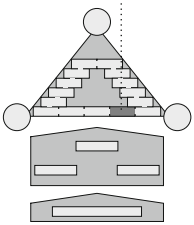
Für Hersteller, die hauptsächlich über den Handel vertreiben, bieten sich Chancen zur aktiven Loyalisierung ihrer Kunden erst nach dem ersten Kauf. Durch produktbezogene Dienstleistungen oder durch besondere Kommunikationsmittel kann der Kunde dazu bewegt werden, sich zu melden. Ab diesem Zeitpunkt gehört er Ihnen.

Kommunikation

„Wir ertrinken in Informationen, aber hungern nach Wissen."
John Naisbitt

Marketing = Werbung? Werbung = Marketingkommunikation? An keinem anderen Teilbereich können Sie das Marketingverständnis Ihres Gegenüber schneller abchecken, über keinen anderen Aspekt klaffen die Meinungen weiter auseinander. Nach unserem Verständnis fallen alle Kommunikationsakte eines Unternehmens in den Bereich der Marketingkommunikation. Das Spektrum ist somit sehr breit und reicht von der Anzeigenkampagne über den Geschäftsbrief, den Pressetext und den Plausch mit dem Kunden bis hin zum Mitarbeitermemo und zur Beschwerde-Hotline.

Aus dem weiten Feld der Marketingkommunikation wollen wir Ihnen die effizientesten Instrumente für den Aufbau von Loyalität sowohl auf Kunden- wie auch auf Mitarbeiterseite näher bringen. Wir wollen Ihnen aber auch Hinweise geben, worauf Sie bei *Total Loyalty Marketing* getrost verzichten können. Grundsätzlich sollten Sie versuchen, entsprechend einer auf Loyalität ausgerichteten Unternehmensphilosophie alle Kommunikationsakte loyalitätsfördernd



auszurichten. Dies muss nicht von einem Tag auf den anderen erfolgen, sollte aber ein kontinuierlicher Prozess werden, der stark durch Ihre Mitarbeiter getragen wird.

Die einzelnen Instrumente sind je nach Stufe des Kunden unterschiedlich geeignet bzw. können verschieden stark gewichtet werden. Doch ganz egal, welches Kommunikationsmittel eingesetzt wird, wenn es darum geht, einen neuen Kunden zu gewinnen, müssen Sie mindestens drei Dinge schaffen:

1. Der Kundennutzen muss eindeutig hervorgehoben und die Positionierung bzw. die Unique Satisfaction Proposition muss klar vermittelt werden.
2. Der Kunde muss den hohen Wert des Nutzens erfahren, das heißt die „preis-werten" Kosten des Kaufs.
3. Der Kunde muss lernen, wie einfach und bequem es ist, an den Nutzen Ihres Produkts, Ihrer Leistung zu kommen.

Werfen wir gemeinsam einen loyalitätskritischen Blick hinter die Kulissen der Marketing-Kommunikationsinstrumente, denn im *Total Loyalty Marketing* soll die Kommunikation nicht nur neue Kunden gewinnen, sondern vor allem die Kunden dazu bewegen, auf der Loyalitätstreppe nach oben zu steigen.

Klassische Werbung

„Selbst Gott macht Werbung. Er hat Glocken."
Aurelin Scholl

Werbung in Form von TV- oder Radiospots, Anzeigen und Plakaten ist die klassische Kommunikation für eine Massenmarktstrategie der großen Zielgruppen, mit der dem Kunden vor allem Konsumgüter schmackhaft gemacht werden sollen. Eine wirkungsvolle Loyalisierung über Werbung ist für Ihr Unternehmen äußerst kostenintensiv und ohne eine starke Marke kaum zu erreichen. Um kleine Marktsegmente oder gar einzelne Personen anzusprechen, ist klassische Werbung höchst ineffizient, da sie nicht individualisierbar ist. Im *Total Loyalty Marketing* wird klassische Werbung (nur) dann eingesetzt, wenn sich (noch) kein anderer Weg finden lässt, um geeignete Interessenten, und zwar auf Kunden- wie auch auf Mitarbeiterseite, zu generieren.

Erfolgreiche Marketing-Kommunikation beruht für viele in der Anwendung der klassischen AIDA-Formel, die besagt: Das erste Ziel der Kommunikation ist, Bekanntheit (Attention) zu schaffen. Sobald

die Bekanntheit aufgebaut ist, sollen detaillierte Informationen (Interest) vermittelt werden. In einem dritten Schritt wird beim potenziellen Käufer Lust (Desire) hervorgerufen, die dann schließlich zum Handeln (Aktion) führen soll.

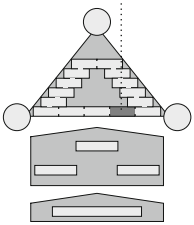
Wenn Sie bisher in diesen vier Schritten dachten, dann lassen Sie sich die folgende Abfolge von *Bernd Michael*, langjähriger CEO & Managing Partner der *Werbeholding Grey Global Group Middle Europe,* auf der Zunge zergehen. Er beschreibt darin die Einzelschritte, an denen ein TV- Spot auf dem Weg zur Erfüllung seiner Mission scheitern kann:

SENDEN	heißt nicht	EINSCHALTEN
EINSCHALTEN	heißt nicht	ANWESEND SEIN
ANWESEND SEIN	heißt nicht	ZUSCHAUEN
ZUSCHAUEN	heißt nicht	AUFMERKSAM SEIN
AUFMERKSAM SEIN	heißt nicht	VERSTEHEN
VERSTEHEN	heißt nicht	ZUSTIMMEN
ZUSTIMMEN	heißt nicht	ERINNERN
ERINNERN	heißt nicht	WÜNSCHEN
WÜNSCHEN	heißt nicht	KAUFEN
KAUFEN	heißt nicht	VERWENDEN
VERWENDEN	heißt nicht	WIEDERKAUFEN

Mehr über die Marktsegmentierungsstrategie auf Seite 71.

Und wiederkaufen muss der Kunde – und wieder und wieder und wieder, denn sonst bleiben Sie auf den hohen Werbekosten sitzen (einen TV-Spot zu schalten kostet schon mal 20 000 Euro und in der „Prime-time" noch viel mehr). Dazu müssen Sie erinnern und erinnern und erinnern – und dafür gibt es im Rahmen der Marktsegmentierungsstrategie kostengünstigere Methoden.

Bei einer Anzeige haben Sie zwei Sekunden, bei Radio Spots 15 Sekunden, bei Fernsehspots 30 Sekunden Zeit, Ihre Botschaft zu platzieren. Und Sie sind im Wettbewerb mit vielen, die die gleichen Ziele haben wie Sie. In dieser Form Druck auf den Markt zu machen wird immer ineffizienter. Wenn Sie trotzdem nicht auf Spots und Anzeigen verzichten können, dann bitte mit Response-Element als Start Ihres Kundendialogs.



Dialog-Kommunikation

Dialog-Kommunikation, Direktmarketing, Relationship-Marketing, wie Sie es auch nennen wollen: Für uns ist es die persönlichste Art der Kommunikation, wenn ein Sender und ein Empfänger Nachrichten und Meinungen möglichst direkt im Dialog austauschen. Dialog ist eben gerade nicht Einweg-Information, immer von Ihrem Unternehmen an den potenziellen Käufer, sondern eine möglichst vitale Hin-und-her-Kommunikation, eine Interaktion.

Im Prinzip, so *Prof. Siegfried Vögele*, soll Direktmarketing den Vertreterbesuch und damit das persönliche Verkaufsgespräch ersetzen. Damit ist bereits klar: Wird dieses Ziel erreicht, dann muss Dialog-Kommunikation – nach dem persönlichen Verkauf – das loyalisierendste aller Kommunikationsinstrumente sein, vorausgesetzt, sie wird professionell, emotional und originell gestaltet.

Kern des Direktmarketing ist Ihre **Interessenten- und Kundendatenbank**, die „Database". Dies sind die Kronjuwelen Ihres Geschäfts.

Doch auch, wenn das Dialog-Marketing seine absolute Stärke in der Pflege bestehender Kundenbeziehungen hat, so gibt es doch Instrumente, die helfen, neue Kunden zu gewinnen oder zumindest mögliche Interessenten ausfindig zu machen. Die Response-Anzeige ist dafür ein schönes Beispiel. Sie ist zu erkennen an einem Coupon oder an einer aufgeklebten „Tip-on-Card". Geschaltet wie eine normale klassische Anzeige, sorgt sie vor allem für frisches „Adress-Blut" in Ihrer Datenbank. Mit jeder Antwort wird dort ein neues Konto angelegt. Und von Ihrem weiteren Loyalisierungsgeschick hängt es ab, ob und wie viele „Einzahlungen", sprich Umsätze, dort erfolgen.

Dabei muss es nicht immer das Ziel sein, direkt einen weiteren Kauf einzuleiten, gerade bei Investitionsgütern oder langfristigen Gebrauchsgütern besteht direkt nach dem Kauf ja kein Bedarf. Dennoch können Sie versuchen, den Kunden zum Empfehler zu machen oder die Chance nutzen, zusätzliche Dienstleistungen oder Produkte anzubieten. Die Gewinnung weiterer Informationen über den Kunden und die Abfrage der Kundenzufriedenheit sind Möglichkeiten, eine emotionale Beziehung zum Kunden aufzubauen. Durch das Wissen über den Kunden können individuelle Angebote und Leistungen erbracht werden. Und Sie erfahren rechtzeitig, wann der nächste Kauf ansteht.

Bei Dienstleistungen sind die Voraussetzungen zur Dialog-Kommunikation besonders gut, da der Kunde ja in unmittelbaren Kontakt mit mindestens einem Vertreter/Botschafter/Mitarbeiter des Unternehmens kommt. Dieser Kontakt eröffnet alle Möglichkeiten, eine weitere Kommunikation – sozusagen „von Mensch zu Mensch" – zu initiieren und eine loyale Beziehung aufzubauen. Leider wird dieses Potenzial nur von sehr wenigen Unternehmen umfassend und loyalitätsfördernd genutzt. Oder hat bei Ihnen schon einmal ein Mitarbeiter eines Telekommunikationsunternehmens nach einer Installation oder nach einer Reparatur angerufen und gefragt, ob alles bestens funktioniert? In den Genuss solcher Vorteile kommen meist nur Großkunden. Wobei doch gerade für Telekommunikationsanbieter die Telefonkosten viel geringer sind als die Schaltung von zig Anzeigen und TV-Spots.

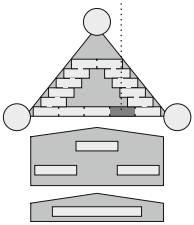
Das Mailing

Der Brief ist eine der ältesten Formen der medialen Kommunikation zwischen zwei Menschen. Leider hat er durch eine Vielzahl von schlechten Mailing-Kampagnen viel von seiner ursprünglichen romantischen Aura verloren. Wenngleich der Papierkorb droht, der gut gemachte Mailing-Brief ist nach wie vor das zentrale Instrument zur Dialog-Kommunikation (auch in Zeiten des Internet).

Gerade beim Brief kommt es nicht nur darauf an, *was* gemacht wird, sondern vor allem, *wie* es gemacht wird. Mit einem standardisierten Brief ohne persönliche Anrede werden Sie in 99 Prozent der Fälle keinen Blumentopf gewinnen und vor allem keine Loyalität mehr ernten können. Neben der rein optischen Aufmachung zählt natürlich wie bei allem anderen der konkrete Nutzen für den Kunden. Und wenn es nur die seelischen Streicheleinheiten einer Dankeschön-Postkarte sind.

Die elektronischen Medien

Das **Internet** ist die Basis-Infrastruktur für fast alle wichtigen Dienste geworden, die unter das Stichwort digitale Medien fallen. Über personalisierte Websites ist es heute möglich, auch über das WWW eine echte One-to-One-Kommunikation zu betreiben – und das zu sensationell niedrigen Kosten.



Mit dem **WWW** ergibt sich aber auch eine grundlegende Verschiebung der Kommunikation. Der Betreiber einer Website kann nicht mehr selbst bestimmen, wann und von wem eine bestimmte Information wahrgenommen werden soll. Die Initiative geht vom Informationssuchenden aus, er beginnt den Dialog, wann und wie er will, und darauf müssen Sie sich einstellen und blitzschnell reagieren.

E-Mails sind wie kein anderes digitales Medium für die Dialog-Kommunikation geeignet, da multimediale Inhalte (so denn die Technik mitspielt) personalisiert, „anytime anywhere" verschickt werden können. Die theoretischen Möglichkeiten sind ideal, aber es gilt, einige zentrale Spielregeln streng zu beachten. *Seth Godins Permission Marketing* liefert hier das Schlagwort. Über die Einwilligung des Kunden hinaus sollten aber, wie bei jeder anderen Kommunikation auch, wichtige Vorraussetzungen erfüllt sein. Nur, weil der physikalische Vertrieb der E-Mails fast kostenlos ist, heißt das nicht, dass eine Überfrachtung des Kunden mit Informationen diesen auch loyalisiert. Ganz im Gegenteil: Weniger, aber das Richtige, ist viel mehr! Setzen Sie dieses Medium genauso überlegt ein wie teurere Varianten, und bieten Sie Ihrem Kunden in jeder E-Mail einen Nutzen, der ihn erfreut.

Das Telefon

„Ein Telefongespräch ist immer so gut wie das Gefühl, das es beim Gesprächspartner hinterlässt."
Günter Greff

Das Telefon ist das intimste Instrument der Dialog-Kommunikation. Nichts und niemand steht zwischen Ihnen und Ihrem Gesprächspartner, Sie können ihm direkt ins Ohr flüstern. Es versteht sich, dass sich Käufer solche „Intim-Kontakte" von einem Unbekannten verbitten. Man mag keine so genannten „Cold Calls" als ersten Kontakt (zudem gibt es strenge rechtliche Auflagen). Das Telefon ist ein ziemlich teures Medium, aber unverzichtbar bei unserer Loyalitätskommunikation. Je höher die Kunden auf der Loyaliätstreppe geklettert sind, desto wichtiger wird der Emotionalisator Telefon.

Doch wehe, wenn er falsch, nachlässig und/oder mit einer unvollständigen Datenbank-Information hinterlegt genutzt wird. Deshalb auch Vorsicht bei dem Einsatz von externen Call Centern (CC). Wenn Sie deren Dienstleistungen in Erwägung ziehen, fragen Sie sich stets: Ist das der Eindruck, den mein vielleicht bester Kunde von meinem Unternehmen bekommen soll? Denn der Anrufer geht ja davon aus, dass er Sie anruft und nicht einen externen Dienstleister.

Das Fax

In Zeiten des Internet fast vergessen geglaubt, wird das Fax im Business-to-Business-Bereich nach wie vor intensiv genutzt. Wie beim Telefon ist jedoch ebenso bei der Dialog-Kommunikation über das Fax Vorsicht geboten. Wird Ihr Unternehmen nicht auch durch eine Flut unaufgeforderter Faxnachrichten überrollt? Als Kommunikationsinstrument zur Neukunden-Gewinnung oder um bestehende Kunden zu loyalisieren, ist es nur in Ausnahmefällen geeignet. In der Phase des Kaufabschlusses oder als Bestätigung ist das Fax aber genial. Sie können (sicherer als beim E-Mailen) davon ausgehen, dass das Dokument auch angekommen ist, und der Kunde hat sofort etwas „schwarz auf weiß" in der Hand.

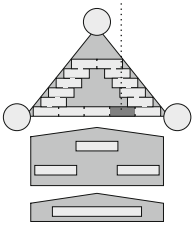
Public Relations

„Nicht Tatsachen, sondern Meinungen über Tatsachen bestimmen das Handeln der Menschen."
Epiktet, griechischer Philosoph

Public Relations (PR), zu Deutsch Öffentlichkeitsarbeit, machen Meinung – oder versuchen es wenigstens. Damit wird sofort die riesige Bedeutung dieses diffizilen Instruments klar. Es ist um vieles einfacher, jemandem gegenüber loyal zu sein, von dem man eine gute Meinung hat. Public Relations sind deshalb so anspruchsvoll, weil sie nicht direkt funktionieren, sondern meist über Medienmacher oder andere Meinungsführer und Multiplikatoren, die unsere öffentliche Meinung sehr nachhaltig prägen. Doch genau diese Mittelbarkeit ist der Grund für die hohe Glaubwürdigkeit, die in solchen Nachrichten liegt. Public Relations sind gegenüber anderen Instrumenten relativ kostengünstig. Der Erfolg lässt sich aber im Vorfeld nicht garantieren, eine Steuerung ist nur begrenzt möglich.

Mehr zu PR ab Seite 249.

Aus der Sicht der Macher sind Public Relations das Sinnbild für Loyalität, denn sie beruhen im Wesentlichen auf vertrauensvollen Beziehungen zwischen dem Unternehmen bzw. der beauftragten PR-Agentur und den Journalisten. Damit also positiv über Sie gesprochen und berichtet wird, gilt es, diese Meinungsführer und Multiplikatoren zu loyalisieren. Dies erreichen Sie durch regelmäßige ehrliche Information und kontinuierliche Innovation (damit es auch etwas zu berichten gibt). Auch Events können ein geeignetes Mittel sein, Multiplikatoren an Ihr Unternehmen heranzuführen und sich beispielsweise von Ihrer wegweisenden *Total-Loyalty-Marketing*-Seite kennen lernen zu lassen.



Verkaufsförderung

Verkaufsförderung (VKF) findet typischerweise dort statt, wo verkauft oder konsumiert werden soll, in Marketing-Deutsch: am „Point of Sale". Entsprechend groß ist die Wirkung auf den Kaufakt und die Chance der Loyalisierung. Unterscheiden lassen sich:

- **Kundenorientierte Verkaufsförderung**: Hierzu zählt die Riesenpalette der Werbegeschenke als „Give-aways", Gewinnspiele und natürlich alle Arten von Club-, Bonus- und sonstigen Cards etc. Da sich fast alle Branchen größte Mühe geben, uns derartige Erinnerungsstützen in die Taschen zu stecken, verstehen wir nicht, warum manche Hotels für teures Geld Systeme installieren, die ihre Kleiderbügel beschützen. Wie viel Emotion schwingt mit, wenn Ihr bester Anzug, Ihr schönstes Kostüm zu Hause auf dem Bügel Ihres Lieblingshotels hängt?! Am Morgen beim Anziehen, frisch und aufnahmefähig, werden Sie an das Hotel erinnert. Auch an dem Morgen, an dem Sie Ihre nächste Reise vorbereiten ...
- **Absatzmittlerorientierte Verkaufsförderung**: Plakate, Aufsteller, Flyer, Prospekte und alles, was den Kunden im Geschäft Ihres Absatzmittlers auf Sie hinweist, gehören dazu.
- **Mitarbeiterorientierte Verkaufsförderung**: Verkaufstrainings, Seminare über Auftreten, Gesprächsführung, Körpersprache, Bonussysteme ... Die Liste der Maßnahmen, die Ihre Mitarbeiter in die Lage versetzen, das Optimale aus einer Verkaufssituation zu machen, ist lang.

Sonderwerbeformen

Als eine Art Sonderwerbeform können beispielsweise Events, Sponsoring und Product Placement eine unglaublich loyalitätsfördernde Rolle spielen, und zwar für Kunden und Mitarbeiter. Hier können Sie der Kreativität Ihrer Mitarbeiter oder Ihrer Werbeagentur so richtig freien Raum geben, denn: Je anders, desto besser.

Events stehen ganz oben auf der Loyalitätsskala. Veranstaltungen, seien es (halb-)öffentliche oder gar eigene, bieten nahezu unbegrenzte Möglichkeiten, Ihre Kunden auf der Loyalitätstreppe ganz schnell ganz nach oben zu befördern. Ein Event sollte ein Erlebnis sein, das Ihre Kunden für Geld so nicht kaufen können, das in seiner Art ungewöhnlich und einzigartig ist. Es sollte zum Unternehmen und zu seinen Produkten oder Leistungen passen. Es sollte in die Kommunikations- und Loyalisierungsstrategie eingebunden sein. Der Ort der

Mehr dazu erfahren Sie auf der Loyalitätstreppe ab Seite 183.

Inszenierung sollte eine erkennbare Verbindung zum Thema haben. Und schließlich: Das Event sollte alle Sinne ansprechen, mit Emotionen spielen und die Teilnehmer zum Mitmachen animieren.

Beim **Sponsoring** bieten sich verschiedene Kategorien an: Sport-Sponsoring (ist am weitesten verbreitet), Social Sponsoring, Öko-Sponsoring und Kultur-Sponsoring. Sponsoring entfaltet vor allem dann seine volle loyalitätsfördernde Wirkung, wenn es öffentlichkeitswirksam ist, Ihre Kunden „am Nerv" trifft und sie damit zu Empfehlern werden lässt.

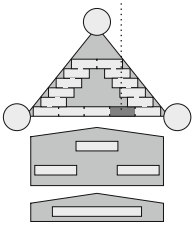
Beispiel

Red Bull (www.redbull.com) beispielsweise stützt sich in seinem Kommunikationsmix – neben den „Red Bull verleiht Flüüügel"-Werbespots – vor allem auf Sport-Sponsoring, auf Event-Marketing und auf Sampling. Dabei baut die klassische Werbung Bekanntheit und Image auf. Das Sport- und Event-Marketing unterstützt die Glaubwürdigkeit und die Aktualität der Marke. So hat *Red Bull* weltweit Vereinbarungen mit Hunderten von Sportlern, deren individuelle Persönlichkeiten mit dem *Red-Bull*-Image in Einklang stehen. Schwerpunkte liegen auf Free-Skiing, Mountain-Biking, Free-Climbing, Triathlon, Sky-Surfing, Kite-Surfing, Moto-Cross und Motorsport, jetzt sogar mit dem eigenen Formel 1-Rennstall *Red Bull Racing*. Das Sampling schließlich, das Probieren des Getränks, soll (neue) Konsumenten überzeugen. Dabei stellen sich die Promotion-Teams nur eine einzige Frage: „Wo und wie finde ich erschöpfte Menschen?" Ohne Mengendruck, ohne detaillierte Vorgaben, aber mit viel Kreativität.

Database, CRM und *Total Loyalty Marketing*

Tante Emma war klasse! Die hatte das alles im Griff. Und ihre Daten im Kopf! „Einen wunderschönen guten Morgen, Herr Doktor ... *Dallmayr Kaffee*, wie immer? ... Wir hätten da heute ganz frisch diesen wunderschönen ... Darf es von dem etwas mehr sein? ... Einen *Storck Riesen* für die Kleine? ... Die werte Frau Gemahlin ist wieder wohlauf? ... Hier Ihre Rabattmarken ... Beehren Sie uns bald wieder ... Empfehlen Sie uns weiter ..."

Nun fragen wir Sie: Wo steckt bei Ihnen das wertvolle Wissen über Ihre Kunden? In den Köpfen Ihrer Mitarbeiter oder in Ihren Datenbanken? Verlässt Sie erst das Wissen und dann der Kunde selbst, wenn die Beziehungsmanager, das heißt Ihre Mitarbeiter mit Kundenkontakt, kündigen? Und wenn es gespeichert ist, wie transparent ist es, und für wen ist es zugänglich? Wahrscheinlich haben Sie bereits



mehr Datenbanken in Ihrem Unternehmen als Ihnen bewusst und lieb ist, und längst nicht alle bestehen aus Bits und Bytes. Mal eine Liste hier, ein kleines Telefonverzeichnis dort ... Wissen ist verstreut und versteckt in Aktenschränken, in untersten Schubladen, in vielen Köpfen und auf vollen Festplatten, eifersüchtig gehütet wie ein Schatz. Dieser Schatz macht höchstens einen Einzelnen reich, nicht aber das Unternehmen. Graben Sie vorhandenes Wissen aus, werfen Sie es in *einen* Topf, strukturieren und ordnen Sie es, füllen Sie Lücken auf und ergänzen Sie laufend. Und wie wird dieses Wissen verarbeitet, zu Umsatz und Gewinn gemacht?

Customer Relationship Management (CRM) steht für das Bestreben eines Unternehmens, zwischen sich und seinen Kunden eine langfristige, persönliche Beziehung aufzubauen und alle Schritte in diesem Prozess systematisch nachvollziehbar zu machen. Voraussetzung ist es, möglichst viel über seine Kunden zu erfahren, dieses Wissen zu sammeln und aufzubereiten, um es schließlich wertschöpfend umzusetzen. Dazu wird eine (Ihre) Datenbank mit einer entsprechenden Software verknüpft.

Ist man ein begeisterter Dialogmarketer, dann ist das Führen einer Kundendatenbank nun wirklich nichts Außergewöhnliches. Dennoch waren wir hocherfreut, dass – nicht zuletzt durch den Überschwang in den Fachmedien – die Notwendigkeit zur Pflege der Kundenbeziehung „neu entdeckt" wurde. Leider ist CRM in vielen Unternehmen falsch verstanden worden, nämlich als EDV-Problem. Unterstützt durch die Anbieter von CRM-„Systemen", die wie Pilze aus dem Boden sprossen, hat man sich vielfach zu stark auf die technische Seite konzentriert und dort die Machbarkeiten ausgelotet. Die Kunden, um die es ja eigentlich geht, und die Mitarbeiter, die das System nutzen sollen, traten oft in den Hintergrund.

An diesem Punkt setzt *Total Loyalty Marketing* an. Wir wissen: Der Mitarbeiter ist der Schlüssel zum Erfolg. Er soll nicht nur durch ein paar schnelle Schulungen die Technik beherrschen lernen, er muss vor allem die darin enthaltenen Chancen erkennen und – unternehmerisch denkend – in Loyalität umwandeln. Ihm muss bewusst sein, dass er mit dem CRM-(Datenbank)-System eine (hoffentlich) professionelle, systematische und vor allem hilfreiche Unterstützung im Hintergrund hat, um seine Kunden glücklich zu machen.

„Treue Kunden sind die wahre Beute im Informationskrieg, und wer Informationen über Kunden besitzt, der besitzt den ganzen Markt." *Sean Kelly, Data Warehouse Network*

Für *Total Loyalty Marketing* muss Ihre Datenbank natürlich die Standardanforderungen wie Vollständigkeit, Aktualität, keine Dubletten, Straßennamen-Check, Vorname-Geschlechts-Check etc. er-

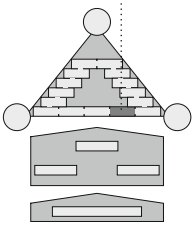
füllen. Und dann wird sie um weitere wichtige Anforderungen erweitert (was in den allermeisten Fällen nicht heißt, dass Sie eine neue Datenbank brauchen): Sie muss nur die Möglichkeit bieten, loyalitätsrelevante Merkmale zu erfassen. Dazu zählen die Loyalitätsstufe, auf der sich der Kunde (oder Mitarbeiter) befindet, die wirtschaftliche Bedeutung (kauft er viel oder wenig, zahlt er pünktlich etc.) und, am wichtigsten von allem, Persönliches.

Uns interessiert die emotionale Geschichte hinter der Adresse: Trinkt Theo Knieselbrink lieber grünen Tee oder Kaffee? Die Gattin heißt Brunhilde und der nette kleine Rauhaardackel, der schon etwas in die Jahre gekommen ist, hört (wenn überhaupt) auf „Schluffi"; Herrchens Lieblings-Tageszeitung ist die *FAZ* und mit unserer Empfangschefin Eva Dotterweich kommt er am besten klar. Ein Foto von Herrn Knieselbrink (er hat sich sehr über unsere Bemühungen um seine Person gefreut und war mehr als einverstanden damit) ist ebenfalls gespeichert.

Im Idealfall ist die komplette Kundenbeziehungshistorie lückenlos abgebildet, das Programm kennt die Schrullen, die Hobbys und familiären Besonderheiten zumindest der wichtigsten Kunden. Zur schnellen Orientierung kann man die Datenbank mit Symbolen versehen: Zum Beispiel ein Euro für Umsatz, Bömbchen für Probleme, schüttelnde Hände für Treue. Und davon eins, zwei oder drei, ja nach Status. So kann es dann beispielsweise bei dem Stammkunden einer Edelboutique, der dort für 1 000 Euro eingekauft hat, nicht passieren, dass die Buchhaltung für das Kürzen einer Hose eine Rechnung von zehn Euro hinterherschickt. Diese Informationen müssen im ganzen Unternehmen verfügbar sein, sodass jede Abteilung und jeder Mitarbeiter darauf Zugriff hat und sie für seine Loyalisierungsarbeit nutzen kann.

Doch wie bei einer Bank gibt es nicht nur Auszahlungen, sondern auch Einlagen. So ist jeder Nutzer natürlich verpflichtet, relevante Informationen auf das „Kundenkonto einzuzahlen", sprich: die Datenbank liebevoll zu führen und zu pflegen. Auch wenn das Erfassen von harten Daten und Fakten nicht die spannendste aller Arbeiten zu sein scheint, die Suche und Pflege von emotionalen Kennzeichen kann richtig Spaß machen. Dabei ist die Sache ernst: Fehler in seinen persönlichen Daten verzeiht Ihnen der Kunde nicht.

In der Pflege der Datenbank liegen die größten Erfolge und die herbsten Rückschläge des *Total Loyalty Marketing* am engsten beieinander. Machen Sie den Mitarbeitern, die schwerpunktmäßig damit



betraut sind, klar, wie wichtig diese Aufgabe ist. Geben Sie ihnen auch die Zeit, die Datenbank immer und immer wieder durchzusehen und aufzufrischen.

Ein ausgefeiltes CRM-System macht darüber hinaus Aktionsvorschläge für passgenaue, personalisierte Dialog-Marketing-Kampagnen. Es identifiziert Muster und Strukturen in den Datenpools und gibt so Hinweise auf zukünftiges Kaufverhalten (Data Mining).

Bei Filialisten sind die Datenbanken (hoffentlich) vereinheitlicht und verknüpft. Sie sind nutzerfreundlich und einfach zu bedienen. Neue Mitarbeiter finden sich schnell damit zurecht. In vielen branchenspezifischen Software-Lösungen sind die notwendigen Features dafür schon vorhanden und müssen nur entsprechend eingesetzt werden.

Idealerweise verknüpft sich eine Dialog-Strategie mit einer Datenoptimierungsstrategie, um den Kunden immer besser kennen zu lernen und immer besser auf seine Bedürfnisse einzugehen. So können die richtigen Leute zum richtigen Zeitpunkt mit dem richtigen Angebot über die richtigen Kanäle angesprochen werden. Hierdurch lassen sich Streuverluste minimieren. Und Käufer glücklich machen.

Wer bei *Amazon (www.amazon.de)* ein Buch bestellt, erfährt automatisch, welche Bücher die Käufer mit vergleichbaren Leserinteressen ausgewählt haben. Je länger man Kunde ist, desto besser lernt das Programm, individualisiert die passenden Empfehlungen auszusprechen und die richtigen Informationen anzubieten. An den *Europcar* Mietstationen *(www.europcar.de)* wird man regelmäßig gefragt, ob die eingegebenen Daten noch richtig sind. So bleibt der Adressbestand immer auf einem aktuellen Stand.

Beispiel

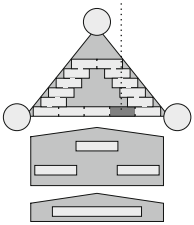
Hotels tun sich besonders leicht, Gästedaten zu sammeln und zu nutzen, da der Gesetzgeber in vielen Ländern ihre Gäste zwingt, einen Meldeschein auszufüllen. Die internationale Luxus-Hotelkette *Ritz-Carlton (www.ritzcarlton.com)* ist für ihren besonders aufmerksamen Service berühmt. Philosophie ist es, „selbst die unausgesprochenen Wünsche und Bedürfnisse" der Gäste zu erfüllen. Wie funktioniert das?
Jeder Mitarbeiter hat so genannte „Gäste-Präferenz-Karten", auf denen er die besonderen Vorlieben schriftlich festhalten kann. Diese Daten werden unter Berücksichtigung des Datenschutzgesetzes und mit Einverständnis des Gastes in die elektronische Gästekartei eingetragen. So wird der amerikanische Gast in Wolfsburg mit seinem original US-Müsli überrascht und die deutsche Gästin auf Hawaii mit einem Exemplar der neuesten *Gala.*

Beispiel

Eine Ferien-Golfclub-Anlage im Mittelmeerraum könnte mithilfe ihrer Database folgende Dialogstrategie entwickeln: Zunächst wird jeder Gast nach Loyalitätspotenzial bewertet. Danach wird ein passendes Dialogprogramm kreiert. Ausgewählte Interessenten erhalten zunächst ein Kurzvideo über die Attraktionen der Anlage und eine anschließende E-Mail mit einer brandneuen zusätzlichen Information. Nach der Buchung kommt zwei- oder dreimal Post: zusammen mit der Buchungsbestätigung ein Foto mit dem Clubchef und seinen Mitarbeitern in voller Aktion. Autofahrer erhalten eine Anfahrtsbeschreibung mit einem Tipp für eine landschaftlich schöne Nebenstrecke sowie eine Übernachtungsempfehlung bei einem befreundeten, renommierten Hotelier mitten in den Weinbergen. Kurz vor Reisebeginn kommt die Wettervorhersage für die komplette Urlaubszeit. Nach dem Urlaub erhält man, kaum zurück, einen Danke-Brief mit drei Bilderbuch-Postkarten der Anlage zwecks Weiterempfehlung. Zum Saisonende kommt eine E-Mail, die den kommenden Saisonstart und Neuigkeiten ankündigt. Zwischen Weihnachten und Neujahr, wenn die Planung für den nächsten Urlaub beginnt, bringt sich unser Golfclub mit einem kleinen Souvenir aus der Region in Erinnerung. Wenig später schickt er eine E-Mail mit Angeboten außerhalb der Hochsaison, die auf die Interessen des Empfängers genau abgestimmt sind. Zum Saisonstart kommt eine E-Mail mit Fotos von den neuesten Attraktionen und Gäste-Kommentaren, gefolgt von einer E-Mail, die eine bekannte und für die Zielgruppe interessante Persönlichkeit beim Golfen oder an der Bar zeigt. Schließlich kommt per Post die Farbkopie einer Reisereportage aus einer namhaften Zeitschrift, zusammen mit dem Hinweis, das doch auch mal den Freunden zu zeigen. Das komplette Paket dieser Aktionen ist deutlich günstiger als Vierfarbanzeigen, Messeauftritte, Vermittlerprovisionen und Preisnachlässe.

Integrierte Kommunikation

Egal, welche dieser vielen vorgestellten Instrumente Sie für Ihren Kommunikations-Mix wählen, alle Instrumente müssen optisch und inhaltlich aufeinander abgestimmt und miteinander vernetzt werden. Manche Firmen haben Farbcodes geradezu besetzt, so wie die *Telekom* magenta/grau oder *Sixt* orange/schwarz. Egal, ob Sie eine Anzeige lesen, einen TV-Spot sehen, durch eine Broschüre blättern, den Messestand besuchen, im Internet surfen oder ein Radrennen beobachten, Sie werden die *Telekom* wieder erkennen. An ihrer Optik. Und *Sixt* an der Optik und den frechen Sprüchen. Diese Firmen haben ein „Corporate Design“ (CD) entwickelt.



Nur so gelingt es, dem Kunden ein stimmiges und überzeugendes Bild zu vermitteln, egal, ob er gerade in Ihren Geschäftsräumen, bei sich zu Hause oder unterwegs ist, egal, ob er die Online- oder Offline-Welt besucht. Wenn kein Bruch in Ihrer Kommunikation stattfindet, wenn diese ständig dieselben Signale sendet, wird dies loyalisieren.

Nicht nur die externe, auch die interne Kommunikation muss „wie aus einem Guss" sein. Und, das sagten wir schon, jeder Mitarbeiter muss die neueste Pressemitteilung und das neueste Angebot vorab kennen, damit er solche Neuigkeiten nicht vom Kunden erfährt.

Interaktive persönliche Kommunikation

Interaktive persönliche Kommunikation ist die Kommunikation zwischen Kunde und Mitarbeiter vor Ort im Unternehmen. Entsprechend groß ist die Bedeutung dieser Kommunikation für Dienstleistungsunternehmen, da hier ja der größte Teil der gesamten „Leistungserstellung" im Kunden-Mitarbeiter-Dialog entsteht. Die Interaktion schließt alle Arten der verbalen und non-verbalen Mitteilungen ein – so kann nicht nur eine falsche Bemerkung, sondern auch eine abschätzige Handbewegung oder ein mürrisches Gesicht Ihre bisherigen Loyalisierungsbemühungen gründlich zunichte machen. In Ihren Geschäftsräumen werden alle Sinne des Kunden angesprochen. Eine starke emotionale Beziehung kann aufgebaut werden. Positive wie negative Eindrücke werden gespeichert und bleiben mehr oder weniger lange in Erinnerung. Bereiten Sie Ihre Mitarbeiter systematisch auf diese Situationen vor. Und vor allem: Lassen Sie keinen Mitarbeiter, an dessen Loyalität Sie zweifeln, an den Kunden ran!

Bevor wir uns nun dem Loyalisierungsprozess von Mitarbeiter und Käufer nähern, ist ein wichtiger Punkt zu bearbeiten: Wie will man grundsätzlich im Unternehmen miteinander und mit dem Kunden umgehen, in welchem Wertesystem will man arbeiten, welchen Visionen und welcher Mission will man folgen? Kurz: Es geht um die Unternehmenskultur.

Kultur

Die Kultur eines Unternehmens bestimmt den Umgang miteinander und damit auch den Umgang mit den Kunden. Ein positives Miteinander, ein mobilisierendes, liebevolles Klima und hohe ethische Standards wirken sich ausgesprochen förderlich auf die Leistungen der Mitarbeiter aus. Und der Kunde wird dieses angenehme Klima schätzen, sich darin wohl fühlen und immer wieder kaufen.

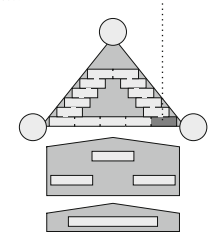
Wenn Loyalität in Zukunft eine wichtige Rolle spielen soll, dann muss sowohl das Streben nach Kundenloyalität als auch das Streben nach Mitarbeiterloyalität deutlich in der Unternehmenskultur verankert werden. Dabei kommt es nicht darauf an, dass das Wort Loyalität möglichst oft fällt – die ganze Kultur des Unternehmens muss diesen Geist atmen: Denke und rede gut über „deinen" Kunden (auch wenn er nicht da ist)! Denk an „deinen" Kunden (auch wenn er nicht da ist)! Denk im Voraus für ihn mit und mach ihn glücklich!

Die Eckpfeiler der Unternehmenskultur müssen schriftlich definiert werden. Diese Kultur muss vom Top-Management aktiv gelebt, gefördert und gefordert werden, da sich alle Mitarbeiter im Unternehmen an der Führungsspitze orientieren. Wie ein Dominoeffekt verbreitet sich positives wie negatives Verhalten über alle Hierarchiestufen nach unten. Ebenso spürt der Kunde irgendwie, wenn das nach außen Demonstrierte mit dem nach innen Gelebten nicht übereinstimmt. Oder er ist „live" dabei, wenn die falsche Bürotür mal offen steht.

Beispiel

Manche Unternehmen formulieren den Dreiklang von Vision, Mission und Werten nicht getrennt. So entwickelte zum Beispiel die Hoteliersfamilie Mayer aus vier Generationen unternehmerischer Erfahrung heraus eine umfassende Unternehmensphilosophie für ihr *CONRAD-Hotel de Ville München (www.conrad-hotel.de)*:

- Im Mittelpunkt unseres Unternehmens ist der Mensch.
- Wir steigern das persönliche Wohlbefinden jedes einzelnen Gastes und begeistern ihn und sie, indem wir seine und ihre Erwartungen an uns noch übertreffen. Wir bieten jedem Gast genau den sachlichen und emotionalen Nutzen, den er sich von uns wünscht – und mehr.
- Die Begeisterung unserer Gäste erreichen wir – als Partner unserer Gäste – über unsere eigene Begeisterung und den Spaß an der Arbeit.



- Ursprung der liebevollen Ausstrahlung unseres Teams ist die loyale Gemeinschaft unseres Familienunternehmens, zu dem jedes Teammitglied mit seiner Persönlichkeit seinen einzigartigen Beitrag leistet.
- Die Beziehung zu unseren Gästen wie auch der Teammitglieder untereinander beruht auf Wahrhaftigkeit, respektvollem und höflichem Umgang, Freundlichkeit und Zuvorkommenheit.
- Unsere Philosophie ist die Grundlage für all unsere Unternehmensziele und sichert auch zukünftig unseren gemeinschaftlichen und persönlichen Erfolg.

Beispiel

Ein schönes Beispiel gibt uns auch der Touristik- und Dienstleistungskonzern *TUI (www.tui.com)*. Im Zuge einer Vereinheitlichung des Auftritts der verschiedenen *TUI*-Marken entstand die *World of TUI* mit einem zum stilisierten Lächeln weiterentwickelten *TUI*-Logo. Das Lächeln ist eine der wenigen menschlichen Ausdrucksformen, die kulturübergreifend von allen Menschen gleich verstanden wird. Der Zusatz „World of" macht deutlich, dass die Marke ein internationales, weltumspannendes Dach für alle Kunden, Mitarbeiter und Partner ist.

- Die Vision: „*World of TUI*" is the most beautiful time of the year.
- Die Mission: Putting a smile on people's faces.
- Die Werte: Opening doors. Going beyond. Enjoying life.

Man spürt förmlich den elektrisierenden Optimismus, den Spaß und die Verantwortung in dem Versprechen, den Kunden immer wieder schöne Ferien bereiten zu wollen. Gut möglich, dass das gesteckte Ziel, in den nächsten fünf Jahren zu den wertvollsten Marken der Welt zu gehören, mit diesem hochemotionalen und loyalisierenden Ansatz erreicht wird. Zu befürchten ist aber auch, dass sich das *TUI* Management im Zweikampf zwischen Customer Value und Shareholder Value aufreiben lässt. Zum Nachteil für die Marke.

Visionen

Sicher kennen Sie die Geschichte von dem Wanderer, der in einem Steinbruch die Arbeiter lustlos auf die Steine klopfen sah. Bis er den einen traf, der mit Feuereifer bei der Arbeit war. Auf die Frage, was ihn so freudig antreibe, antwortete er: „Ich helfe, eine Kathedrale zu Ehren Gottes zu bauen." Der Mann hatte eine Vision.

„Ein Lebenswerk zu schaffen ist das, was die eigentliche Verlockung ausmacht."
Pablo Picasso

Am Anfang einer Vision steht das Träumen. Visionen geben ein großes Ziel vor, beschreiben aber nicht den Weg, der dorthin führt. Diesen zu finden, ist der Inspiration und dem Tatendrang einer Gruppe und ihrer einzelnen Mitglieder überlassen. Visionen lassen Freiraum für Verantwortungsbereitschaft und kreatives Handeln. Visionen sind deshalb so stark, weil Sie das Herz und die Leidenschaft der Menschen ansprechen, ihrem Handeln einen Sinn geben, ihre Träume nähren. Sie wecken Begeisterung, sie machen euphorisch. Sie erzeugen eine kollektive Energie, die die Menschen wie von unsichtbaren Fäden gezogen in eine gemeinsame Richtung lenkt. Diese Energie lässt die Menschen wie die Instrumente in einem Orchester in Einklang schwingen. Das limbische System in den Tiefen unseres Gehirns, mit dessen Hilfe wir auch ohne Worte miteinander kommunizieren, ist hierfür verantwortlich.

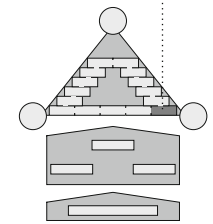
Für eine gute Vision gibt es fünf Voraussetzungen:

- Sie gibt die Richtung für die Zukunft vor.
- Sie formuliert einen Nutzen.
- Sie ist ehrgeizig.
- Sie ist einfach und leicht verständlich.
- Sie wirkt motivierend.

Eine Vision gibt dem Unternehmen einen Horizont. Sie muss nach innen und außen kommuniziert werden. Sowohl die Kunden als auch die Mitarbeiter müssen sich darin wieder finden können. Die Unternehmensspitze muss sie zu ihrer Sache machen und glaubwürdig in ihrem Sinne handeln. Visionen müssen laufend überprüft und gegebenenfalls, beispielsweise bei einer Unternehmensfusion, an sich ändernde Rahmenbedingungen angepasst werden. Gewinn zu erzielen ist nie Teil einer Vision, sondern deren Ergebnis.

„Eine schmalzige Unternehmensphilosophie ist Hinweis darauf, dass eine Firma orientierungslos ist."
Trout/Rivkin

„Wir sind das führende Unternehmen unserer Branche. Unser ständiges Bestreben ist es, durch Innovationen diesen Vorsprung zu wahren. Unser Führungsteam sucht nach ständigen Verbesserungen und lehrt so unsere Konkurrenz das Fürchten. Unsere Zuwachszahlen liegen über dem Durchschnitt. Die Zufriedenheit unserer Kunden ist unser höchstes Gebot." Dies ist das fiktive Beispiel einer sehr selbstzentrierten Vision, voll mit Phrasen und Plattitüden. Viele Visionen hören sich heute leider immer noch so an, gespickt mit *wir* und *unser*. Der Kunde kommt wie hier nur ganz am Ende vor – oder überhaupt nicht. In einer vom Loyalitätsgedanken getragenen Vision steht der Kunde natürlich am Anfang.



Die Mission

Während die Vision einen Raum für große Ziele öffnet, beschreibt die Mission den Unternehmensauftrag. Eine Mission, oft auch „Mission Statement“ genannt, sieht so aus:

- Sie umfasst das Selbstverständnis des Unternehmens.
- Sie formuliert den Kern dessen, was es für seine Kunden tun will.
- Sie enthält Hinweise zum (loyalitätsfördernden) Umgang mit den Kunden.
- Sie beinhaltet darüber hinaus Hinweise zum (loyalitätsfördernden) Umgang mit der Öffentlichkeit, mit Lieferanten, Partnern etc., sofern das sinnvoll ist.

„We bring happiness to millions.“
Mission von Disney

Die Formulierung einer Mission erfordert viel Fingerspitzengefühl. Ist es die Mission der Müllabfuhr, den Dreck von den Straßen zu räumen, werden die Müllmänner anders reagieren, als wenn ihre Mission lautet: „Wir sorgen mit unserer Arbeit dafür, dass die Bürger und Besucher unsere Stadt lebens- und liebenswert finden.“

Unternehmen, deren Beschäftigte sich mit der Mission eines Unternehmens identifizieren können, seien überdurchschnittlich erfolgreich, meint *Walter Ganz* vom *Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation (www.fraunhofer.de)*. Bei einer Befragung von 518 deutschen Unternehmen stellte er ebenfalls fest, dass sich schnell wachsende Unternehmen durch verstärkten Einsatz „weicher“ Faktoren von den übrigen unterscheiden. Sie binden Mitarbeiter (Ideenfindung, Delegation, Projektarbeit ...) und Kunden (Kundenworkshops ...) stärker in ihre Entscheidungs- und Innovationsprozesse ein. „Aber nur knapp jedes zehnte Unternehmen gibt an, dass die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit hervorragend funktioniert“, sagt *Ganz*.

Eine gut formulierte Mission ist wie ein Schlachtruf, dem die gesamte Belegschaft begeistert folgt. Die besten Talente werden dort arbeiten wollen, wo eine Mission sinngebend ist, wo man an der Erreichung erstrebenswerter Ziele gestaltend mitarbeiten kann. Eine gute Mission schafft ein Treibhausklima für Spitzenleistungen.

Werte

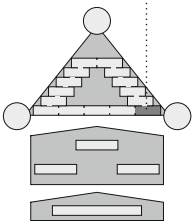
Beispiel

Humor ist einer der Werte der sehr erfolgreichen amerikanischen Budget-Fluggesellschaft *Southwest Airlines (www.southwest.com).* Pünktlichkeit ist ein weiterer. Als trotzdem einmal ein Flug verspätet war, entschied die Mitarbeiterin am Schalter, unter den wartenden Gästen einen Freiflug zu verlosen. Unter schallendem Gelächter machte sie den Vorschlag, dem Passagier mit dem hässlichsten Führerscheinfoto den Gutschein zu überreichen. Sofort begannen die Menschen, miteinander zu kommunizieren, der Ärger über die Verspätung war schnell vergessen.

„Wir wollen amüsieren, überraschen, unterhalten." Herb Kelleher, Southwest Airlines, die sich selbst „Love Airline" nennt

Die Werte eines Unternehmens beinhalten die Grundsätze, nach denen ein Unternehmen, seine Führung und seine Mitarbeiter handeln. In ihnen ist formuliert, wie man mit Kunden und Partnern umgehen will, um die Unternehmensziele zu erreichen. Deren Umsetzung wird im Rahmen von Verhaltensnormen oder Spielregeln festgelegt. All dies wird manchmal auch als Corporate Culture (CC) bezeichnet. Bei *Red Bull (www.redbull.de)* beispielsweise heißen die Werte: weltoffen, professionell, informell, unternehmerisch, flexibel, humanistisch. Soziale oder Umwelt-Aspekte kann man in den Werte-Katalog integrieren. *The Body Shop (www.the-body-shop.com)* sagt beispielsweise: „Wir wollen gesellschaftliche und ökologische Veränderungen bewirken." An seinem wertekonformen Verhalten muss jeder im Unternehmen sich messen lassen. Und jeder muss jeden an die Einhaltung der Spielregeln erinnern dürfen. *Wal-Mart*-Gründer *Sam Walton* meint, dass es meist nicht länger als ein oder zwei Wochen dauert, bis die Mitarbeiter ihre Kunden genauso behandeln, wie sie selbst von ihren Chefs behandelt werden.

Viele Werte sind das Papier nicht wert, auf dem sie gedruckt sind. Weil die Führungskräfte nicht danach leben. Was nutzt es, dass die Mitarbeiter Kärtchen mit Begriffen wie Verantwortung, Vertrauen und Transparenz im Geldbeutel spazieren tragen, wenn an der Unternehmensspitze Diktatur, Intrigen, „Mobbing" und „Bossing" (Schikanen des Chefs) wüten. Mitarbeiter, die diese destruktiven Spiele durchschauen oder selbst zum Spielball werden, sind emotional stark belastet und jeder Motivation beraubt. Dies führt zwangsläufig zu Leistungsabfall, zu angepasster Mittelmäßigkeit, zu lähmender Angst, zu Frust und Fluktuation. Und wenn Chefs sich in Hinterzimmern arrangieren, heißt das für die Mitarbeiter, sie können auch mal krumme Sachen machen.



„Vergiftete Organisationen“ nennt *Daniel Goleman* solche Firmen in seinem Buch *Emotionale Führung*. Und davon scheint es viele zu geben. Doch während man in diesen Unternehmen mit sich selbst beschäftigt ist, erfindet die Konkurrenz neue Produkte, verbessert ihren Service, kreiert neue Werbekampagnen oder Schulungskonzepte – und macht das Rennen.

„Männliche Führungskräfte, so zeigen Untersuchungen, verwenden 60 Prozent ihrer Arbeitszeit darauf, ihren Status abzusichern. Das heißt, ihre Position nach unten zu verteidigen, nach oben zu rechtfertigen, Konkurrenten auszuschalten und ihre eigene Zukunft zu sichern“, schreibt *Sabine Asgodom* in ihrem Buch *Erfolg ist sexy*. Wie lange kann eine Wirtschaft sich so viel Unproduktivität eigentlich leisten? Ein Blick in die Vorstandsetagen und Geschäftsleitungsorganigramme vieler deutscher Unternehmen legt offen: Herrenclub-Seilschaften, Kofferträgertum, Günstlings- und Vetternwirtschaft sichern die Männerhorde nach allen Seiten – wie zu alten Zeiten.

„Unseren Streit gewinnt die Konkurrenz.“
Motivationsposter

Mehr Frauen in Top-Positionen könnten den Unternehmen helfen, die Herausforderungen der Zukunft zu meistern. Das lange Trainingsprogramm ihrer Sinne hat ihre Intuition entwickelt, das Leben in der Gemeinschaft hat ihre soziale Kompetenz und ihre Kommunikationstalente geschult, dem beschleunigten Wandel begegnen sie mit höherer Flexibilität, der Zugang zu ihren Gefühlen ist nie verloren gegangen. Solche weichen Faktoren sind in Zukunft gefragter denn je. „Männer repräsentieren nur die halbe Welt. Wenn sie allein die ganze Welt regieren, häufen sich die Fehler“, sagt die Literaturprofessorin *Gertrud Höhler* in ihrem Buch *Wölfin unter Wölfen*. Es hilft zu verstehen, wie die Männerspiele funktionieren, macht deutlich, warum Frauen in Chefetagen so wertvoll sind und zeigt für beide Seiten Lösungen auf.

Die visionäre Kultur eines gesunden, mit emotionaler Intelligenz geführten Unternehmens kann auf folgenden Säulen stehen:

Ehrlichkeit (sich selbst und anderen gegenüber in dem, was man sagt und tut)	Fröhlichkeit	Selbsterkenntnis	Der eigene Beitrag	Verantwortung für das „große Ganze“
Dahinter steckt – Fairness – Transparenz – Authentizität – Integrität – Zuverlässigkeit	Dahinter steckt – Humor – Spaß – Emotion – Kreativität – Freude	Dahinter steckt – Feedback – Intuition – lebenslanges Lernen (voneinander und miteinander)	Dahinter steckt – Engagement – Initiative – Professionalität – Entscheidungsfreude – Leidenschaft	Dahinter steckt – Respekt – Resonanz – Balance – Selbstkontrolle – Freiheit
Dies führt zu ↓	Dies führt zu ↓	Dies führt zu ↓	Dies führt zu ↓	Dies führt zu ↓
Vertrauen	**Wohlbefinden**	**Innovation**	**Sinnhafter Arbeit**	**„Wir“-Gefühl, Liebe, Loyalität**

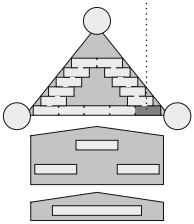
Beispielhafte Werte in einem visionär geführten Unternehmen

Die pulsierende Energie gemeinsamer Begeisterung wird derart geführten Unternehmen zum Erfolg verhelfen. „Spaßgesumme“ nennen *Gay Hendriks* und *Kate Ludeman* das in ihrem Buch *Visionäres Management als Führungskonzept der Zukunft*. „Spaßgesumme setzt sich aus entspannter Geschäftigkeit, freundlichem Umgang miteinander, Lachen und Einsatz zusammen“, schreiben sie. Dies funktioniert dann am besten, wenn die Werte eines Unternehmens und die persönlichen Werte seiner Mitarbeiter ein hohes Maß an Übereinstimmung zeigen. Sich voll und ganz mit einem Unternehmen identifizieren zu können, heißt auch, sich selber treu zu bleiben.

Change

Beispiel

Manchmal sind kräftige Veränderungen notwendig, um einem Unternehmen eine neue Richtung zu geben. Auf dem *Pike Place* Fischmarkt in Seattle ärgerten sich die Verkäufer ständig darüber, dass sie zwischen Auslage und Kasse zehn Schritte laufen mussten. Außerdem war der Job öde und stinkig. Bis man sich entschied, die Arbeit zu lieben, dabei richtig Spaß haben zu wollen, etwas Sinnvolles zu tun – und damit weltberühmt zu werden. Man kam auf die Idee, die Fische zu werfen statt zu tragen. Man begann, „Fischtänze“ zu tanzen und zu singen. So brachte man zuerst die Kunden, dann die Angestellten der umliegenden Büros und schließlich Touristen aus der ganzen Welt zum Lachen. Eine Motivationskultur, über die Fernsehfilme gedreht und Bücher geschrieben wurden: *Fish!* Sollten Sie unbedingt lesen.



Jeder Change-Prozess beinhaltet Chancen und Risiken, setzt Hoffnungen und Ängste frei. Er erfordert zunächst Einsicht, dann Abschied von (lieb gewonnenen) Routinen und schließlich Aufgeschlossenheit für Neues. Hierzu eine kleine Übung: Verschränken Sie einmal beide Arme vor der Brust ... Und nun verschränken Sie sie genau anders herum. Ungewohnt? Was denken Sie dabei?

Überwiegen in Ihrem Unternehmen die „yes-butter" oder die „why-notter"? Nur wer offen ist für neue Blickwinkel und neues Handeln, wer unaufhörlich lernen und ständig verbessern will, wird zu den künftigen Gewinnern zählen. In der Praxis sind die größten Change- und Innovationsblocker die eigene Behaglichkeit, die Angst vor Neuem, eine „Reviergehabe"-Kultur und das „Nicht-hier-erfunden-Syndrom".

„Wenn wir die eingeschlagene Richtung nicht ändern, gelangen wir wahrscheinlich dorthin, wohin wir gehen."
Altes chinesisches Sprichwort

Wenn Loyalität noch kein entscheidender Teil Ihrer Unternehmenskultur ist, werden Sie einen Change-Prozess managen müssen. Unterstützt von einem darauf spezialisierten externen Begleiter (der Prophet gilt nichts im eigenen Lande!), überprüfen Sie dabei zunächst Vision und Mission und erarbeiten dann loyalitätsorientierte Werte und dazugehörige Spielregeln. Dies könnte für Sie ein erster großer Schritt sein, Ihre Konkurrenz dauerhaft zu überflügeln.

Loyalitätsbasiertes Management führt zu Veränderungen in Prozessen, Strukturen und Verhaltensweisen. Jede Veränderung hat Beteiligte, Beleidigte, Betroffene und Befürworter. Ohne an dieser Stelle auf weitere Details eingehen zu können, erhalten Sie hier die wichtigsten Kriterien für gute Erfolgsaussichten und eine breite Tragfähigkeit Ihres Loyalitätsprojekts:

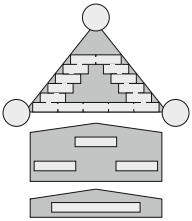
How-to-do-Checkliste

- ➲ dauerhafte Unterstützung der Geschäftsleitung
- ➲ kompetentes Projektteam mit anerkanntem Power-Leader
- ➲ verschiedene Hierarchiestufen und Leistungsbereiche involvieren
- ➲ professioneller Projektablauf
- ➲ nutzenorientiertes internes Kommunikationskonzept
- ➲ Multiplikatoren-Konzept
- ➲ Betroffenheitsstudien
- ➲ Schulungs- und Coaching-Konzept
- ➲ Controlling und Weiterentwicklung

Ihr individueller Loyalitäts-Ideenspeicher

- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____

5 Die Loyalitätstreppe des Mitarbeiters



Kommen 139
- Wer ist der richtige Total-Loyalty-Mitarbeiter? 140
- Hat der/die Neue Loyalitätspotenzial? 142
- Loyalität und Geld 143
- Schatzsuche Mitarbeiter 143
- Wie gehen Sie mit Bewerbern um? 145

Wissen 148
- Vom Mitarbeiter zum Mitwisser 148
- Rationales und emotionales Wissen 149
- Schweigendes Wissen zum Sprechen gebracht 151
- Wer weiß was? Und was weiß der Kunde? 152

Können 154
- Der ROLI (Return on Loyalty Investment) von Ausbildung und Training 155
- Fehler machen loyalisiert Mitarbeiter und Kunden 158

Wollen 160
- „Objektiv" bewertbare Motivationskriterien 160
- Rein subjektiv bewertbare Motivationskriterien 167
- Und wenn sie nicht mehr wollen? 169

Lassen 171
- Der Chef – Teammitglied mit Führungsaufgaben 172
- Der Chef-Loyalisator 174
- Loyalisierend führen ist erlernbar, nicht angeboren 175
- Führungsstile als Loyalisierungsinstrumente 176
- Ein neuer Führungsansatz: Die kundenorientierte Mitarbeiterführung 179

Wenn die 5 K des *Total Loyalty Marketing* den „Werkzeugkasten", neudeutsch die „Toolbox", darstellen, dann sind die Mitarbeiter die „Handwerker", die mit diesem Handwerkszeug den Kunden begeistern und ihn für Ihr Unternehmen loyalisieren.

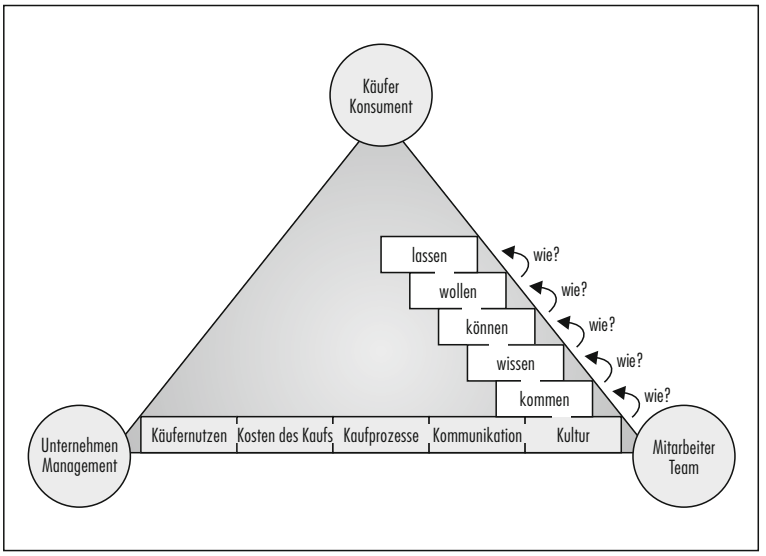
Der Loyalisierungsprozess der Mitarbeiter ist die beste Voraussetzung, um im Loyalisierungsprozess der Kunden die Nase vorn zu haben. Im Wettbewerb erreicht man eine Unkopierbarkeit nicht nur mit dem, was man macht, sondern vor allem damit, wie man es macht. Und über das „Wie"entscheiden Ihre Mitarbeiter.

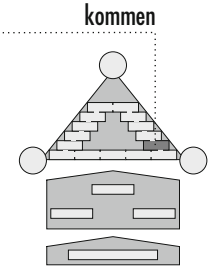
Wenn Sie schon einen Blick in das Kapitel „Die Loyalitätstreppe des Kunden" geworfen haben, werden Sie feststellen, dass sich einige Aktivitäten, entsprechend abgewandelt, auch bei den Mitarbeitern umsetzen lassen. Das ist nicht verwunderlich, schließlich handelt es sich hier um Menschen, die zum einen Verbraucher und zum anderen Mitarbeiter sind. Nicht umsonst spricht man bei Letzteren auch von „internen Kunden".

Auch Mitarbeiter wollen loyalisiert werden, sei es vom Management oder von den Kunden in einem beiderseitigen Geben-und-Nehmen-Prozess. Diese Bi-Polarität wird uns beim Klettern auf der Loyalitätstreppe der Mitarbeiter begleiten. Sie werden sehen: Totale Kundenorientierung erfordert zunächst totale Mitarbeiterorientierung.

Die Loyalitätstreppe der Mitarbeiter hat fünf Stufen:

- Auf der ersten Stufe wird aus einem Mitmenschen ein Mitarbeiter. Doch wie stellen Sie es an, dass die Richtigen, das heißt die, die gut zu Ihnen passen und auch Loyalitätspotenzial haben, zu Ihnen **kommen**?
- Auf der zweiten Stufe wird der Mitarbeiter mit dem „Was" und „Warum" vertraut gemacht. Er darf, ja muss **wissen**, denn nur als Mitwisser kann er auch zum Mitdenker werden.
- Auf der dritten Stufe wird aus dem Wisser der Könner. Denn wissen, wie es geht, ist die eine Seite der Medaille, es dann auch tun zu **können,** nochmal etwas ganz anderes.
- Auf der vierten Stufe wird der Weg frei gemacht, das vorhandene Wissen und Können auch einsetzen zu **wollen**.
- Auf der fünften Stufe schließlich ist das Management, sprich: die Führungsmannschaft, auf allen Hierarchieebenen aufgefordert, die befähigten Mitarbeiter, die wissen, können und wollen, nun „machen zu **lassen"**. Dies ist die höchste erreichbare Stufe im Loyalisierungsprozess.





Die Loyalitätstreppe des Mitarbeiters mit ihren einzelnen Erfolgsbausteinen

Angesichts dieser Treppe lauten die Fragen des Unternehmers:

- Auf welcher der Stufen hat mein Unternehmen insgesamt und jeder meiner Mitarbeiter noch Steigerungspotenzial?
- Wie bekomme ich den Mitarbeiter dazu, sein Potenzial dort lustvoll, begeistert und ohne Zwang voll auszuschöpfen, zu unserem beiderseitigen Vorteil?
- Und wie bekomme ich ihn schließlich im Rahmen meiner Führungsaufgaben auf die höchste Stufe, die des Machen-Lassens?

„Die Sprosse einer Leiter ist nicht dazu da, sich darauf auszuruhen, sondern dafür, den Fuß eines Mannes so lange zu halten, bis er höher steigen kann."
Thomas Huxley

Kommen

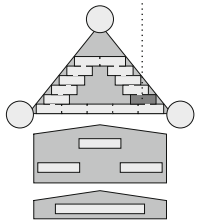
Bis Ihr Loyalitätsmarketing total ist, bleibt es überwiegend die Aufgabe des Managements, geeignete Mitarbeiter zu finden. Nach der Analyse der Branchen-, Konjunktur- und Arbeitsmarktsituation stehen Sie dabei mehr oder weniger vor der Frage: Nehmen Sie den Nächsten, den Nächstbesten, den Besten – oder den, den Sie kriegen können? Aber wer ist geeignet? Wie immer im Marketing gilt: Die Anforderungen an einen neuen Mitarbeiter sind in erster Linie von Ihren Kunden abhängig.

Wer ist der richtige Total-Loyalty-Mitarbeiter?

Der aus der Sicht des *Total Loyalty Marketing* richtige Mitarbeiter ist in der Lage, das Nutzenversprechen, das Sie Ihrem Kunden gegeben haben, zu erfüllen. Die Rolle des Einzelnen bei der Erfüllung des Versprechens hängt stark von seiner Funktion bzw. Position im Unternehmen und natürlich vom Unternehmen selbst ab. Grundsätzlich gilt: Je mehr es sich um eine Dienst- oder Serviceleistung handelt und je mehr Kundenkontakt der Mitarbeiter hat, desto mehr wird er/sie in den Augen des Kunden selbst als „Teil der Leistung" des Unternehmens betrachtet, bekommt er/sie „Produkt-Charakter".

Geht es also um eine tendenziell handwerkliche Verrichtung im produzierenden Gewerbe (zum Beispiel als Monteur an einer Fertigungsstraße) oder um Dienstleistung bzw. Handel (zum Beispiel als Kellner in der Gastronomie, als Verkäufer im Einzelhandel)? Handelt es sich um eine rationale (zum Beispiel einen fachlich-technischen Rat) oder eine rein emotionale Leistung (zum Beispiel das Abnehmen der Beichte)? Oder wird daraus – nicht immer, aber immer öfter – eine Mischform? Erwartet der Kunde von einem Monteur, der seinen Wasserrohrbruch im Keller beseitigt, nicht mehr als nur die fachlichen Kenntnisse des Rohrabdichtens? Braucht er nicht auch praktische Tipps, wie der Keller wieder trocken wird, vor allem aber beruhigende („Das wird schon wieder ...") und mitfühlend-tröstliche Worte („Kann ja jedem mal passieren ...")? Gerade die emotionalen Werte sind es, die den Ausschlag geben, die loyalisieren. Doch steht in dieser Hinsicht etwas über die Leistungsfähigkeit unseres Monteurs in dessen IHK-Gesellenbrief?

Oder beschäftigen Sie Hoch-Gebildete? Sind Universitäts- und Hochschulabsolventen die idealen Nutzen-Versprechen-Erfüller für Ihre Kunden? Eine Unternehmensberatung warb in einem großen Wochenmagazin mit drei Aussagen: „Diplomierte: 6 472, Promovierte: 63, Affektierte: 0". Da wird die Personalwahl einfach: Jeder neue Berater wird zumindest über einen Hochschulabschluss verfügen. Doch das Beratungsunternehmen hat begriffen, worauf es potenziellen Kunden eben auch ankommt: Fach- und Sachkompetenz vorausgesetzt, ist es zudem wichtig, wie Berater im Unternehmen „wirken". Doch wie will man sicherstellen, dass der Kunde nicht den einen oder anderen Mitarbeiter doch als „affektiert" empfindet? Das konkrete Versprechen heißt: „Affektierte: 0"! Dieses Beurteilungskriterium werden Sie – ebenso wie viele andere wichtige Mitarbeiter-Auswahlkriterien – auch in Hochschuldiplomen vergeblich suchen.



Fazit: Weder eine vorgelagerte Bildungsinstitution noch ein früherer Arbeitgeber (per Arbeitszeugnis) hilft Ihnen bei der Wahl der oder des „Richtigen". Also kreieren Sie Fähigkeitsprofile und Einstellungsfilter selbst. Oder Sie lassen Ihre Mitarbeiter ran. Die kennen die Arbeit am besten und können daher ein besonders gutes Anforderungsprofil erstellen. Gerade der Mitarbeiter, der Sie verlässt, kann Ihnen bei der Suche nach dem „neuen" gute Dienste leisten. Eine Grunddisposition sollte allerdings in jedem Anforderungsprofil stehen: lächeln können.

Beispiel

Bei *Disney (www.disney.com)* werden – egal, welche Qualifikation sie mitbringen – nur solche Leute eingestellt, die im Bewerbungsgespräch lächeln. Humor und Spaß an der Arbeit sind dort Grundvoraussetzungen für ein liebevolles, fröhliches Miteinander. Die Mitarbeiter in den Freizeitparks sind „Mitglieder eines Ensembles" und betreten durch einen „Bühneneingang" ihren Arbeitsplatz. Ihre Aufgabe ist die „Inszenierung einzigartiger Erlebnisse". Jeder, der schon einmal in einem Disney-Park war, hat diese „Spielkultur" selbst erleben können. Und vielleicht den Unterschied zu anderen Freizeit-Parks bemerkt.

Die beste Möglichkeit herauszufinden, wie sich Ihr „Neuer" wirklich im Kundenkontakt verhält: Man verschaffe ihm unter Beobachtung Kundenkontakt, etwa in Form von „Probearbeiten". Wo sich das verbietet, weil Sie bei einem „Fehlgriff" den Kunden-Kontakt gefährden, empfiehlt sich die Simulation unter kritischen Kollegenaugen.

Solche **Assessment Center** müssen bei weitem nicht so theoretisch fundiert und ausgefeilt sein, wie uns die meisten Fachbüchern glauben machen wollen. Sie und die „betroffenen" Mitarbeiter, sprich späteren Kollegen und Vorgesetzten, sollten vielmehr Ihr Augenmerk darauf richten, wie der/die Neue bei den „Testkunden" ankommt, insbesondere in Situationen, in denen es emotional knifflig wird. Die Erfahrung zeigt uns, dass selbst eine eher amateurhafte „Spielsituation" mehr zur Abschätzung des „Leistungsvermögens" beiträgt als das ausgefeilteste Einstellungsgespräch. Dabei ist diese Methode keineswegs auf die Managementebene beschränkt, ganz im Gegenteil!

Beispiel

Ein Business-Hotel in München führt seit vielen Jahren Azubi-Assessments durch, in denen die künftigen Hotel- und Restaurantfachleute von einem erfahrenen Trainer spielerisch mit dem Hotel-Alltag in Berührung gebracht werden. Hier wird ganz deutlich, dass es dabei keineswegs um Fachkenntnisse geht. Die 16- bis 19-Jährigen zeigen ganz unverbildet ihre

Talente, spontan, offen, freundlich, zuvorkommend, höflich usw. zu sein. Dies alles geschieht vor den Augen aller Abteilungsleiter und vor Auszubildenden im zweiten und dritten Lehrjahr, die in diesem Auswahlgremium eine gleichberechtigte Stimme haben. Dabei ist der interne Einigungseffekt mindestens ebenso wichtig wie die eigentliche Auswahl der geeigneten Bewerber. Nach ausführlicher Diskussion um jeden Azubi-Aspiranten wird abgestimmt, ob ja oder nein. Und jedes der Mitglieder hat ein absolutes Vetorecht: Wenn auch nur einer der Abteilungsleiter der Ansicht ist, in seinem Bereich würde der Bewerber den Kundenanforderungen nicht genügen, dann kommt es ebenso wenig zum Lehrvertrag, wie wenn einer der älteren Auszubildenden der Ansicht ist, der- oder diejenige passe partout nicht ins Azubi-Team.

Mehr zur Unternehmenskultur auf Seite 128.

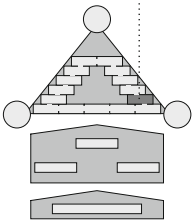
Egal, ob über ein Assessment Center, durch Probearbeiten, einen Schnuppertag oder ein gemeinsames Mittagessen, in jedem Fall sollte das zukünftige Kollegen-Team über die Einstellung mitentscheiden, sollte beurteilen, ob die Chemie stimmt, ob der Bewerber in die **Kultur** der Abteilung und des gesamten Unternehmens passt.

Hat der/die Neue Loyalitätspotenzial?

Wir haben gesehen, keine Zeugnisse, Zertifikate oder andere Dokumente können das Loyalitätspotenzial eines Mitarbeiters auch nur annähernd beziffern. „Stop", sagen Sie. „Wenn einer in den letzten drei Jahren siebenmal den Arbeitsplatz gewechselt hat, dann kann man so jemanden doch nicht als loyalen Mitarbeiter bezeichnen?" Da mögen Sie Recht haben – oder auch nicht. Doch Sie wollen nicht seine/ihre Vergangenheit aufarbeiten, Sie wollen die Frage beantworten: Wäre er/sie zu unserem Unternehmen loyal? Und wäre er/sie vielleicht ein phänomenaler Kundenloyalisator? Könnte der Mitarbeiter – rein theoretisch natürlich – nicht siebenmal an ein falsches, nicht loyalisierendes, mitarbeiterverbrennendes und kunden-unorientiertes Unternehmen geraten sein und stets den Mut gehabt haben, dort wieder weg zu gehen, wohl wissend, wie sich das in seinem/ihrem Lebenslauf liest?

„Die Intuition sagt dem Verstand, wohin er als Nächstes schauen soll."
Dr. Jonas Salk

Die Entscheidung, ob der oder die „Neue" über genug Loyalitätspotenzial verfügt oder nicht, wird letztlich immer auch eine Bauch-Entscheidung sein. Und das ist gut so, denn das ist auch die Auswahltechnik Ihres Kunden. Der liest auch nicht die Arbeitszeugnisse und Beurteilungen Ihrer Mitarbeiter, bevor er entscheidet, ob er mit deren Leistung zufrieden war oder ob sie ihn gar begeistert hat.



Loyalität und Geld

Wir werden oft gefragt: „Wie wichtig ist dem Total-Loyalty-Mitarbeiter das Gehalt?“ Unsere Antwort: Das ist die falsche Frage. Sie müsste nämlich lauten: Bringt der Mitarbeiter für das von Ihnen bezahlte Gehalt die quantitativ wie qualitativ gewünschte, sprich: begeisternde Leistung? In letzter Konsequenz entscheidet nämlich der Kunde über die richtige Gehaltshöhe. Geld ist ein Belohnungsfaktor, was in den Augen der Mitarbeiter natürlich heißt: Je mehr, desto besser. Zum Begeisterungsfaktor taugt es nur kurzfristig (wobei das Finanzamt seinen guten Teil dazu beiträgt). Zum Bestrafungsfaktor darf es nie verkommen. Wenn die Motivation des Arbeitgebers, *Total Loyalty Marketing* einzuführen, darin läge, seinen (anderweitig) begeisterten Mitarbeitern weniger in die Lohntüte packen zu müssen, dann hätten wir unser Ziel verfehlt.

Zu den Umsatz- und Kostenvorteilen von Loyalität siehe Seite 254.

Umgekehrt wird auch ein Schuh daraus. Loyale Mitarbeiter sorgen für loyale Kunden. Das bringt den Unternehmer in die höchst erfreuliche Situation, eben diese loyalen Mitarbeiter an den durch sie erwirtschafteten höheren Erlösen und geringeren Kosten teilhaben lassen zu können, ohne dass es wirklich weh tut. Und bis der Finanzierungseffekt über die Kundenseite einsetzt, sind die Mitarbeiter dank „mehr Spaß an der Arbeit“ mehr als willig, für ganz normales branchenübliches Geld tätig zu werden. Doch halt! Spaß an der Arbeit? Lachen am Arbeitsplatz? Fröhliches Summen auf der Baustelle? In Deutschland? Gilt hier nicht der Spruch: „Wenn es Spaß macht, dann ist es keine Arbeit, sondern Vergnügen“? Ein freundliches Lächeln auf den Gesichtern unserer Mitarbeiter dürfen wir nur erwarten, wenn die Grundstimmung stimmt – und wenn wir Gehälter bezahlen (können), die den „richtigen“ Mitarbeitern zumindest ein finanziell sorgenfreies Leben ermöglichen. Geld funktioniert letztlich für die Mitarbeiter wie die Kosten des Kaufs beim Kunden: Wenn Sie sonst nichts zu bieten haben, geht es über den Geldbeutel!

Schatzsuche Mitarbeiter

Schatzsuche nach Mitarbeitern heißt, die Diamanten und Goldstücke auf dem Arbeitsmarkt zu finden, die besten (Loyalisierungs-)Talente auf sich aufmerksam zu machen und diese wie magisch anzuziehen. Um mit möglichen Bewerbern zu kommunizieren, können Sie

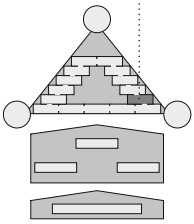
- Stellenanzeigen (und Imageanzeigen) schalten,
- offene Stellen auf Ihrer eigenen Webseite oder in Online-Jobbörsen ausschreiben,

- sich an das Arbeitsamt wenden,
- mit einem Informationsstand in Universitäten und zu sonstigen Institutionen oder auf Personalmessen gehen,
- eine Hausmesse oder Roadshow veranstalten,
- Mitarbeiter-Broschüren verteilen,
- eine Personalvermittlung bzw. einen Headhunter beauftragen,
- mit redaktionellen Mitarbeiterthemen in der lokalen Presse erscheinen.

Welcher Weg für Sie am besten geeignet ist, hängt ganz vom „Objekt der Begierde" ab. Um einen Abteilungsleiter zu finden, wird der Stand an der Universität ebenso ungeeignet sein wie der Einsatz eines Headhunters für die Suche eines Auszubildenden.

Denken Sie immer daran, dass es neben den geplanten, das heißt den von Ihnen gewollten und gesteuerten Initiativen auch noch ungeplante Kommunikationssituationen gibt. Was passiert, wenn ein Interessent unangemeldet bei Ihnen anruft und nach einer freien Stelle fragt? Wie wird der Anruf entgegengenommen, beantwortet, weitervermittelt? Gibt es bei Ihnen feste, allen bekannte Regeln, wie in diesem Fall vorzugehen ist? Erzählt ihm womöglich ein frustrierter Mitarbeiter, dass er sich doch lieber woanders bewerben sollte? Wissen Sie, was einem Interessierten widerfährt, wenn er einfach mal so in Ihr Unternehmen kommt und sich ganz privat mit einem Ihrer Mitarbeiter unterhält? Immer häufiger geht die Initiative von den guten Arbeitnehmern aus, sich den nächsten potenziellen Arbeitgeber in aller Ruhe selbst zu suchen und vorab ganz genau abzuchecken. Egal, ob die Kommunikation geplant ist oder nicht: Wichtig ist, dass ein Interessent – egal, wo, wie und wann er mit Ihnen und Ihrem Unternehmen in Kontakt tritt – ein einheitliches und hoffentlich positives, in jedem Fall aber ein „wahres" Bild von Ihrem Unternehmen bekommt, das ihm Lust macht, Ihrem Ruf zu folgen: „Come and join the team".

Genauso falsch wie üblich ist es jedoch, ein unzutreffend attraktives Bild vom eigenen Unternehmen zu zeichnen, nur die rosaroten Bilderbuchseiten und nicht auch die Schattenseiten zu zeigen. Der Bewerber muss genau wissen, was ihn erwartet, sonst ist Illoyalität vorprogrammiert. In alten Büchern liest man von Ehen zwischen einander Unbekannten, geschlossen in der Hoffnung, die beiden würden sich schon aneinander gewöhnen, wären sie erst einmal fest verbunden. Die moderne Wirklichkeit sieht anders aus – in jeder Art von Partnerschaft. Der Verharrungswille in einer als inadäquat angesehe-



nen Verbindung tendiert stark gegen null. Dem Himmel sei Dank, denn noch schlimmer als eine offene Kündigung ist eine „innere" Kündigung, die lange unbemerkt bleibt. Der GAU einer jeden Mitarbeiterbeziehung, fatal für alle Beteiligten: der (Nicht-wirklich-)Kündiger, dessen Kollegen nicht nur einen Teil der Arbeit mit erledigen, sondern sich auch noch ständig anhören müssen, wie ... doch alles sei. Bis schließlich alle „Dienst nach Vorschrift" machen und selbst den Letzten die Motivation verlässt.

Der aktive Bewerber wird sich außerdem über die Presse und im Internet, durch Broschüren und auf Ihrer Webseite über Sie informieren. Sorgen Sie dort für adäquate Auftritte. Eine eigene, in die Kommunikationsstrategie integrierte Mitarbeiterbroschüre könnte alles enthalten, was Sie zukünftigen Mitarbeitern, vielleicht mit einem kleinen Einstiegstest verbunden, sagen wollen. Sie könnten darin Ihre Mitarbeiter und nicht sich selber sprechen und Ihre Unternehmenskultur erläutern lassen.

Wie gehen Sie mit Bewerbern um?

Wenn Sie dann mit einer Reihe stimmiger (zur Unternehmenskultur passender und mit der Kommunikationsstrategie abgestimmter) Personalanzeigen, über Ihren Internetauftritt oder durch die Empfehlung Ihrer Mitarbeiter 2, 20 oder 200 Bewerber für die freie Stelle gefunden haben, wie gehen Sie dann mit diesen um? Kennen alle den Bewerbungsprozess, und werden die Bewerbungen mit Respekt behandelt und zeitnah abgewickelt? Wird dem Bewerber das Gefühl vermittelt, dass sich Ihr Unternehmen wirklich für ihn interessiert, oder muss er sich als „Einer im großen Stapel" der Bewerbungsmappen fühlen? Oder noch schlimmer – als Bittsteller? Gehen Sie mit Bewerbern ebenso würdevoll um wie mit einem Kunden. Vielleicht wird er nicht Ihr Mitarbeiter, vielleicht auch nicht Ihr Kunde, doch er ist in jedem Fall ein nicht zu unterschätzender Multiplikator in Ihrer Branche. Behandeln Sie ihn inadäquat, so kann er dafür sorgen, dass aus seinem Umfeld keine Bewerbung mehr auf Ihrem Tisch landet.

Wenn Sie sich dann für oder gegen einen Bewerber entschieden haben, was dann? Wie wird dem Bewerber, der alle Hoffungen für seine spätere Karriere auf Ihr Unternehmen gesetzt hat, klar gemacht, dass er abgelehnt wurde? Ihr Ziel sollte sein, eine Absage so positiv zu formulieren, dass der Bewerber zwar ein bisschen enttäuscht ist, aber dennoch gut über Sie denkt und redet. Sagen Sie ihm, warum es leider nicht geklappt hat. Sagen Sie ihm, wo seine Schwächen waren und wo

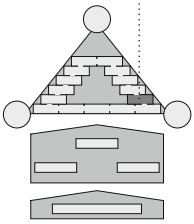
andere Bewerber besser abgeschnitten haben. Dies ist natürlich mit Aufwand verbunden, aber der Bewerber fühlt sich nicht vor den Kopf gestoßen und wird Ihr Image als „erstrebenswerter Arbeitgeber" in den Markt tragen.

Wenn die eigenen Initiativen nicht den Erwartungen entsprechen oder schlichtweg Zeit und Manpower fehlen, können Personalvermittlungen helfen, die richtigen und insbesondere die passenden leitenden Mitarbeiter für Ihr Unternehmen zu finden. Doch beachten Sie das Spannungsverhältnis Headhunter und Loyalität. Passt es zu Ihrem Unternehmen, Ihrer Kultur und vor allem zu Ihrem *Total Loyalty Marketing*, Mitarbeiter von anderen Unternehmen abwerben zu lassen? Und sind diese Mitarbeiter dann Ihrem Unternehmen gegenüber loyal?

Denken Sie auch daran, dass neben neuen Mitarbeitern auch ehemalige Mitarbeiter wiederkommen können. Haben Sie in Ihrer Datenbank Informationen über Auszubildende, Trainees und Ehemalige, mit denen Sie sehr zufrieden waren? Erhalten Mitarbeiter, die Ihr Unternehmen – im Zuge ihrer ganz normalen beruflichen Entwicklung – verlassen haben, eine Weihnachtskarte, einen Geburtstagsgruß? Halten Sie Kontakt?! Gerade, weil unsere Gesellschaft immer flexibler wird und der „lebenslange Arbeitsplatz" vom Aussterben bedroht ist, steigt auf diese Weise die Chance, einen guten Mitarbeiter (mit jetzt noch weiteren neuen Erfahrungen) wieder zurückzugewinnen. Sagen Sie Ihren loyalen Ex-Mitarbeitern, wenn eine Stelle frei wird – wer selbst nicht kann oder will, kennt vielleicht in seinem Umfeld den Richtigen.

Total Loyalty Marketing sorgt, sobald Sie damit beginnen, für einen ansteigenden „Zufluss" an geeigneten Neu- oder Ex-Mitarbeitern. Denn alle Ihre Mitarbeiter werden sich darum kümmern. Besonders die Mitarbeiter aus der Abteilung, in der die vakante Stelle angesiedelt ist, werden sich auf die Suche nach dem künftigen Kollegen machen. Sie haben höchstes Interesse daran, denn mit ihm oder ihr müssen sie künftig den Arbeitsplatz teilen. Da will man doch nicht jeden!

Wie das gehen soll? Glauben Sie uns, man kennt sich in der Branche, man trifft sich bei verschiedensten Gelegenheiten und man spricht – über den Job. Loyale Mitarbeiter sprechen gut von ihrem/Ihrem Unternehmen. Da werden andere schon mal hellhörig, äußern schon



mal ihr Interesse („wenn bei Euch mal was frei wird ...“). Ihre Mitarbeiter treffen eine Vorauswahl, überlegen sich, ob der- oder diejenige zu ihnen passen würde, ob man mit ihm/ihr klarkäme. Wer künftig mit wem im Büro sitzen könnte usw. usw. So kommen die richtigen Mitarbeiter zu Ihnen, zumindest zum Vorstellungsgespräch.

Und außerdem: Wenn sich erst herumgesprochen hat, dass Sie *Total Loyalty Marketing* machen, werden Sie zu einem attraktiven Arbeitgeber, der die Besten wie von selbst anzieht. Denn in einer *Total-Loyalty-Marketing*-Kultur macht es Spaß zu arbeiten. In Kürze werden Sie dann auf kostspielige Headhunter oder Personalanzeigen und ebenso langwierige wie fruchtlose Bewerbergespräche verzichten können.

Wir wollen an dieser Stelle darauf verzichten zu erläutern, wie ein Bewerberfragebogen aussieht, wie Sie Ihre Bewerber testen, wie Sie den Arbeitsvertrag und weitere interne Prozesse gestalten, weil das den Rahmen dieses Buches sprengt. Nicht verzichten wollen wir aber auf das **Willkommensritual**. Es ist für den neuen Mitarbeiter der Startpunkt für eine fruchtbare, sinnvolle, loyalitätsorientierte Zusammenarbeit. Es zeigt Wertschätzung und vermittelt Sicherheit. Denn dem neuen Mitarbeiter geht es wie dem Erstkäufer: Er hat eine Entscheidung getroffen, die Risiken enthält, also braucht er Bestätigung. Das Welcome-Paket besteht aus zwei Teilen:

Vergleiche auch das Abschiedsritual, Seite 169.

- **Information aller Mitarbeiter**, dass „ein Neuer/eine Neue“ kommt, wer dies ist (Bild!), was er/sie sich von der neuen Stelle und den neuen Kollegen wünscht, welchen Nutzen er/sie dem Unternehmen zur Verfügung stellen kann, was er/sie unter Kundenorientierung versteht usw.

- **Begrüßung am ersten Arbeitstag**: eine handgeschriebene Begrüßung des Chefs mit guten Wünschen für den Start (wenn er nicht selber da sein kann), ein Blumenstrauß oder Willkommensgeschenk, ein kleiner Empfang, ein vorbereiteter Arbeitsplatz, Visitenkarten, ein Informationspaket über die Firma, die Kollegen, die Arbeitsprozesse und Spielregeln, ein Einarbeitungsplan, ein gemeinsames Mittagessen mit den Teamkollegen und dem „Paten“, Mentor oder Coach, einen Lageplan und ein paar Gutscheine von Geschäften aus der Umgebung usw. Und schließlich einen Brief nach Hause, dass man sich auf seinen zweiten Arbeitstag schon freut. Und erst am zweiten Tag beginnt die Arbeit!

Wissen

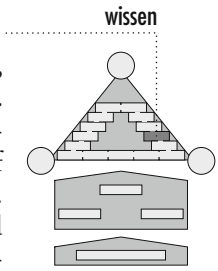
Da sind sie also nun, Ihre Mitarbeiter: die Neuen, danach ausgewählt, loyalisierbar zu sein und loyalisierend zu wirken; und die Alten, mehr oder weniger lange im Unternehmen, mehr oder weniger loyal, mehr oder weniger informiert, engagiert, involviert, motiviert etc. etc. Wenn Sie sich für *Total Loyalty Marketing* entschieden haben, beginnt nun ein Prozess, den Sie künftig nur mehr steuern, aber nicht mehr werden beenden können. Ein Prozess, der die Mitarbeiter sowohl in ihrer fachlichen, in ihrer emotionalen wie auch in ihrer persönlichen Entwicklung stärkt. Die US-amerikanische Managementliteratur hat sich heftig mit diesem Konzept des „Empowerment" auseinander gesetzt, das den Sprung über den großen Teich aber nie in nennenswertem Umfang geschafft hat. Liegt es daran, dass den meisten deutschen Unternehmern starke Mitarbeiter-Persönlichkeiten zu schaffen machen? Wer seine Mitarbeiter, wörtlich übersetzt, „ermächtigt", der gibt von seiner eigenen Macht ab. Wer tut das schon gerne ohne Not?

Uns reicht es bei weitem nicht aus, wenn Sie Ihren Mitarbeitern (das Gefühl von) Einfluss, Kompetenz, Sinnhaftigkeit der Arbeit und Selbstbestimmung geben. *Total Loyalty Marketing* macht aus Ihrem Mitarbeiter-Team eine „starke Truppe". Aber das darf nie Selbstzweck sein. Ziel muss es bleiben, dadurch die Leistung Ihres Unternehmens für den Kunden auf ein außerordentlich hohes, begeisterndes Niveau zu heben. Doch Achtung: Ein „ermächtigter" Mitarbeiter ohne systematisch entwickelte Loyalität ist eher Sprengstoff als Klebstoff für das Wohlbefinden und den Fortbestand eines Unternehmens.

Vom Mitarbeiter zum Mitwisser

„Die wahren Abenteuer sind im Kopf. Und sind sie nicht in meinem Kopf, dann sind sie nirgendwo."
André Heller

Das Abenteuer „total loyaler Kunde" beginnt in den Köpfen Ihrer Mitarbeiter. Sie erinnern sich? Was immer wir tun, unser erster Gedanke lautet: Was bringt das unserem Kunden? Doch dazu muss aus Ihrem **Mit-Arbeiter** ein **Mit-Denker** werden. Und, ob es uns gefällt oder nicht, damit muss er auch zum **Mit-Wisser** werden. Denn nur, wenn Ihr Mitarbeiter weiß, was er wie zu tun hat, wird er in der Lage sein, Ihre Kunden dauerhaft für sich und Ihr Unternehmen zu gewinnen. Wer nicht alle Informationen hat, kann auch keine Verantwortung übernehmen.



Ohne Wissen, das Loyalität der Mitarbeiter nach innen hervorruft, wird es keine Loyalitätseffekte des Mitarbeiters nach außen geben. Den Mitarbeitern die Unternehmensphilosophie und die Unternehmensstrategie zu vermitteln, spielt dabei die zentrale Rolle. Denn auf diesem Fundament werden alle anderen Wissensbausteine aufgebaut. Sie geben den Rahmen vor, wie weiteres Wissen eingeordnet und auch bewertet werden soll. Erst wenn diese Grundlagen jedem Mitarbeiter – und zwar in einer Sprache, die dieser versteht – bekannt sind und dem Mitarbeiter die Bedeutung dieser Grundlagen bewusst ist, entsteht eine gemeinsame Kultur. Hüten Sie sich dabei aber vor „Scheinkulturen". Wenn jeder neue Mitarbeiter eine Kopie der perfekt formulierten und in Gold gerahmten Philosophie in die Hand gedrückt bekommt, ihm die altgedienten Mitarbeitern aber ständig erzählen, dass in Wahrheit ohnehin alles ganz anders läuft, dann ist die formulierte Kultur nur eine bunt schillernde Seifenblase. Und je höher der Loyalitätsanspruch an die Mitarbeiter ausfällt, desto schärfer ist deren Blick auf die „Vordenker" und „Vorleber".

Ein sehr wichtiger Baustein, um die Mitarbeiter langfristig zu loyalisieren, ist die Bereitstellung von Informationen über deren eigene Leistung. Und zwar nicht nur im Hinblick auf ihre unmittelbaren Arbeitsergebnisse, sondern auch in Bezug auf Wissen, Können, Wollen und Lassen. Nur dieses Wissen befähigt den Mitarbeiter, seine Handlungen in Zukunft an den Erwartungen auszurichten und die eigene Leistung zu verbessern. Das beinhaltet sowohl uneingeschränktes Feedback aus Unternehmenssicht wie aus Kundensicht. Dabei muss die Information so verarbeitet oder verarbeitbar sein, dass sie beim Mitarbeiter als Lerngrundlage ankommt.

Vorwürfe oder unreflektiertes, destruktives Konfrontieren etwa mit Kundenbeschwerden erreichen beim Einzelnen wie auf Unternehmensebene genau das Gegenteil: Abwehrhaltung, Abschotten nach oben, gemeinschaftliches Unter-den-Firmenteppich-Kehren von Vorkommnissen, die als Fehler gedeutet werden könnten, die Suche nach Schuldigen anstatt nach Lösungen.

Mehr zu Fehlern siehe ab Seite 158.

Rationales und emotionales Wissen

Verfügen Ihre Mitarbeiter über das nötige Know-how, um Ihre Kunden zu begeistern? Wie, Ihre Mitarbeiter sind fachlich auf dem aktuellsten Stand? Wir sprechen nicht von (branchen-)üblichem Fachwissen, nach denen Mitarbeiter gemeinhin beurteilt und eingestellt werden, um den betrieblichen Produktionsablauf zu gewährleisten. Uns

geht es um loyalitätsrelevantes Wissen, um das Wissen, das den Kunden loyalisiert. Dem Kunden ist es (meist) egal, wer in Ihrem Unternehmen genau was weiß, solange der Mitarbeiter, dem er gegenübersteht, weiß, was er will.

Kundenrelevantes Wissen des Mitarbeiters hat dabei mehrere Komponenten. **Die erste Komponente** ist eine rationale und bezieht sich auf:

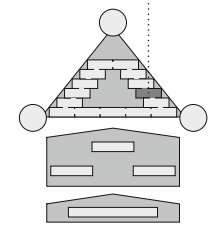
- Sachinformationen, über die er aus Sicht des Kunden verfügen müsste,
- alles fachliche Wissen, das er in Fähigkeiten und Fertigkeiten umsetzen wird (mehr dazu im nächsten Kapitel),
- alle Informationen bezüglich dieses speziellen Kunden, über die das Unternehmen verfügt, insbesondere seine rationalen Produkt- und Servicebedürfnisse.

Die zweite Komponente beinhaltet das emotionale Wissen, das die Interaktion des Mitarbeiters mit dem Kunden bestimmt. Es geht um

- das Wissen oder Erahnen der individuellen emotionalen Ansprache, die der Kunde aufgrund seiner Persönlichkeit erwartet und wünscht,
- alles Wissen zu den emotionalen Leistungen, die dieser Kunde, beispielsweise aufgrund seiner Verbundenheit mit Ihrem Unternehmen, von Ihnen erwartet,
- das Wissen des Mitarbeiters bezüglich seiner eigenen Wirkung auf den Kunden, sei es durch verbale Äußerungen oder durch körpersprachliche Signale und das Know-how, diese Signalmittel auch gezielt einsetzen zu können.

Die dritte Komponente schließlich umfasst das Wissen über mündliche Absprachen mit dem Kunden, über Gewohnheitsrechte, über Vorlieben, Schrullen und Macken, die – aus welchen Gründen auch immer – nie in Datenbanken einfließen würden, aber (lieber früher als später) müssen.

Alles, was an Informationen und Wissen speicherbar, damit reproduzierbar und allen Mitarbeitern zugänglich zu machen ist, wird natürlich in firmeninternen Online- und Offline-Wissensbanken (Wissensmanagement) gespeichert. Doch emotionale Wissenselemente lassen sich aus Büchern, Dienstanweisungen, Memos oder mittels eines noch so ausgefeilten „Personal Information Systems“ im Intranet kaum erlernen.



Schweigendes Wissen zum Sprechen gebracht

Der Löwenanteil des Wissens, das es zu transferieren gilt, ist gerade bei Dienstleistungen „schweigendes Wissen" („tacid knowledge"). Dieses „stillschweigende Wissen" kann zwar verfügbar sein, aber sein Inhaber ist nicht in der Lage, es zu beschreiben oder in irgendeiner Weise in Worte zu fassen. Das liegt jedoch nicht an seinen fehlenden verbalen Fähigkeiten, sondern an der Tücke des Objekts. Es geht nämlich um Gefühle, Instinkte, Erfahrungswerte, die uns sagen, wie etwas zu tun oder warum es besser zu lassen ist. Der erfahrene Hochseefischer *weiß*, wo die Heringsschwärme stehen, der Küchenchef *weiß* die richtige Menge Salz für 250 Portionen Suppe, die Friseuse *weiß*, welcher Schnitt zu welchem Kopf passt, der Bergführer *weiß* den lawinensicheren Weg zum Gipfel usw.

„Die Fähigkeit einer Organisation, zu lernen und das Gelernte schnell in Aktionen umzusetzen, ist ihr größter Wettbewerbsvorteil."
Jack Welch, General Electric

In unserer rationalen Welt gilt allzu oft: Wofür es keinen Begriff gibt, das lässt sich auch nicht begreifen. Doch, es lässt sich begreifen, aber es ist mühsam und vor allem: es dauert. Von natürlichen Talenten mag es abhängen, wie lange es dauert, aber die Regel gilt: Je personenbezogener, emotionaler und qualitativ schwerer fassbar die zu erbringende Leistung ist, desto länger dauert es. Jeder einzelne Mitarbeiter muss seine eigenen Erfahrungen machen, muss ein Gefühl, ein Gespür für seine Aufgabe und seine Kunden bekommen. Dieses Wissen ist extrem personengebunden, lässt sich nur von Person zu Person weitergeben und nur partiell und mit hohem Aufwand in Datenbanken speichern. Und geht der Mitarbeiter, dann geht das Know-how. Kein Arbeitsvertrag kann ihn dazu bringen, es hier zu lassen. Weg. Verloren, was Ihre Kunden so an Ihrem Unternehmen geliebt, geschätzt haben. Auch die Kunden können kaum in Worte fassen, was denn so besonderes an Herrn Pimpelmoos war. Der *wusste* eben, worauf es dem Kunden ankam.

Was sagt uns das für *Total Loyalty Marketing*? Tacid Knowledge wächst mit dem Alter, der Lebenserfahrung und dem täglichen Umgang mit dem Job. Bewahren Sie sich die Mitarbeiter, die dieses Wissen haben und vor allem auch bereit sind, es an jüngere Kollegen weiterzugeben. Bilden Sie Teams aus Älteren und Jüngeren. Geben Sie den Jüngeren Zeit zu lernen und den Älteren Zeit zu lehren, zu zeigen, spüren zu lassen. Der emotional bewegte Kunde wird diese scheinbaren Leerzeiten mit mehr Loyalität vergüten. Fördern und begleiten Sie diesen Wissenstransfer. Zeigen Sie Geduld und belohnen Sie die Geduldigen, denn wie gesagt: Es dauert, bis diese „Daten überspielt" sind, denn hier geht es nicht um einzelne Wissens-Bits

und -Bytes, hier geht es um ganzheitliches Wissen. Und schließlich, machen Sie Wissen und seine Weitergabe zu einem elementaren Bestandteil Ihrer Unternehmenskultur.

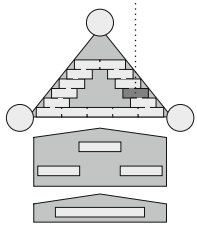
„Das Problem der meisten Unternehmen ist nicht, dass sie zu wenig wissen, sondern dass sie nicht wissen, was sie wissen."
Kjell A. Nordström

Sagen Sie Ihren Kollegen und Mitarbeitern, dass Nicht-Wissen kein Problem ist, solange man es weiß ..., denn dann kann man etwas dagegen unternehmen. Nur, wenn es nicht offenbar ist, wenn jeder meint, der andere wisse schon, dann stellt letztlich der Kunde fest, dass niemand etwas weiß – und darüber ist er sicherlich nicht begeistert. Wenn Sie es aber geschafft haben, dass in Ihrem Unternehmen Wissen nicht Machtinstrument, sondern frei verfügbar als Kundenbegeisterungsinstrument kursiert, von Kollege zu Kollege, von Abteilung zu Abteilung weitergegeben wird, dann haben Sie Ihre Mitarbeiter ermächtigt, mit Ihren Kunden Hand in Hand die Loyalitätstreppe nach oben zu steigen.

Halten wir also fest: Ihre Mitarbeiter verfügen über all das nötige Wissen, um Ihre gemachten Leistungsversprechen zu halten. Dann wäre es für die Mitarbeiter im Kundenkontakt noch gut zu wissen, *was* Sie in Ihrer Marketing-Kommunikation dem Kunden so ganz grundsätzlich mitteilen und was Sie in Ihrem Mailing von vergangener Woche so alles versprochen haben.

Wer weiß was? Und was weiß der Kunde?

Eines darf auf keinen Fall passieren: dass der Kunde mehr weiß als der Mitarbeiter! Gerne erzählt der Stammkunde dem neuen Mitarbeiter schon mal mit einem Augenzwinkern all das, was ihm persönlich üblicherweise in Ihrem Unternehmen Gutes widerfährt. Aber nicht jede Woche, nicht bei jedem zweiten Geschäftskontakt. Bei zu häufigem Mitarbeiterwechsel verliert auch der loyalste Kunde die Lust, ständig Wissensdefizite bei Ihren Mitarbeitern auszugleichen. Wenn Ihre Kunden ständig mehr wissen als Ihre Mitarbeiter, ist Gefahr im Verzug. Sparen Sie nicht am Zugang zu Fachpublikationen, Kongressen und anderen externen Wissensquellen. Wenn ein Mitarbeiter schon bereit ist zu lesen oder Seminare zu besuchen (was man von ihm erwarten sollte), dann fragen Sie ihn und sich selbst einfach: Wird es unseren Kunden nützen? Wird es Ihren Mitarbeiter loyaler machen? Wenn Sie auch nur eine der beiden Fragen mit ja beantworten können, ist es das Geld wert. Wenn Sie genug Lesewillige finden, können Sie damit auch ein tolles Element für Ihre Branchen- und Marktanalyse schaffen.



Organisieren Sie einen Presseumlauf mit den interessantesten Artikeln oder stellen Sie diese ins Intranet. Schreiben Sie dazu, in welcher Zeitung der Bericht stand und wer ihn dort gefunden hat. Als Krönung – wenn er mag – könnte der Mitarbeiter noch eine kurze Bemerkung dazuschreiben, warum diese Nachricht für ihn und seine Arbeit, die Kollegen oder das ganze Unternehmen wichtig ist – oder für einen Ihrer Kunden. So sind Sie sicher, dass kein wichtiger Trend unbemerkt an Ihnen vorübergeht, so kommen Ideen und Wissen zu allen.

Und so werden auch Seminare eines Einzelnen für das ganze Unternehmen zum Gewinn: Der Teilnehmer fasst hinterher die drei wichtigsten Inhalte für die Kollegen zusammen und gibt eine Wertung ab, ob es sich gelohnt hat, hinzugehen oder ob nicht. Sollte es für einen größeren Kreis relevant sein, können Sie (kostengünstiger) den Referenten zu sich holen.

Was Ihnen weder Ihre Mitarbeiter noch Ihre Kunden verzeihen, ist das Verschweigen von Versprechen und Angeboten, die Sie durch die Marketingkommunikation machen. Wenn etwa der Kunde dem Bankangestellten erklären muss, dass er von eben dieser, seiner Bank ein Schreiben bekommen hat, in dem ein neues Sparangebot mit einer tollen Verzinsung vorgestellt wurde, zu dem er jetzt genauere Informationen haben möchte ... Dieses fehlende Wissen ist ein absoluter Loyalitätskiller: Der Kunde verliert das Vertrauen in die Kompetenz seiner Bankfiliale und der Mitarbeiter das Vertrauen in sein Unternehmen, das ihn un-wissend, also inkompetent erscheinen lässt.

Alle Ihre Mitarbeiter, bei denen die „Gefahr" eines entsprechenden Kundenkontakts besteht, brauchen die volle Kommunikationsinformation, wobei wie so oft gilt: Nicht weniger, sondern mehr ist mehr. Lieber drei Mitarbeiter zu viel informiert als einen zu wenig. Einige Effekte bekommen Sie auf diese Weise kostenlos dazu: Wenn Ihre Marketingkommunikation gut ist, dann erfahren die Mitarbeiter wieder einmal schwarz auf weiß (oder vielfarbig bebildert), welche tollen Leistungen Sie/sie für Ihre/ihre Kunden erbringen – und bekommen praktisch ohne Ihr direktes Zutun noch einmal die Meßlatte der Kundenerwartungen als Leistungsanforderung vor Augen geführt.

Ist Ihre Kommunikation schlecht, dann erfahren Sie es zuerst von Ihren Mitarbeitern. Wenn noch etwas zu stoppen ist, können Sie das Unglück komplett vermeiden. Wenn nicht, dann erarbeiten Sie mit den Mitarbeitern noch blitzflink die optimalen Antworten auf die zu erwartenden Kundenreaktionen. Außerdem sehen die Mitarbeiter Ihre Werbeaktivitäten immer genauer und kritischer als Ihre Kun-

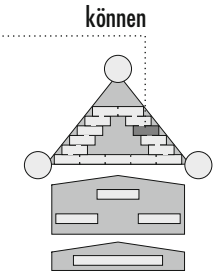
den. Wenn Sie diese Hürde genommen haben, dürfen Sie sicher sein, dass Ihren Kunden das versprochen wird, was diese wirklich haben wollen (denn das wissen Ihre Mitarbeiter am besten), und dass Sie für Ihre Leistungsversprechen einen starken Rückhalt im Unternehmen haben. Eigene Mitteilungen an die Presse erfahren natürlich alle Mitarbeiter vorab. Loyalität stirbt, wenn mein Nachbar, der die richtige Tageszeitung abonniert hat, vor mir weiß, was in *meinem* Unternehmen passiert ist oder passieren wird! Vor allem, wenn es um Schwierigkeiten geht.

Können

Wissen und Können sind nahe verwandt, sind zwei Seiten einer Medaille, wobei die eine ohne die andere nichts wert ist. Beides hat etwas mit Lernen zu tun. Lernen von Wissen passiert im eigenen Kopf, Lernen von Können meist vor den Augen anderer. Es liegt in unserer Evolutionskultur, Wissen auch in die Tat umsetzen zu wollen – die Binsenweisheit „Probieren geht über Studieren", kommt nicht von ungefähr. Doch die meisten Menschen würden Neues gerne im stillen Kämmerchen ausprobieren – wer will sich schon in aller Öffentlichkeit blamieren? Öffentlichkeit, das sind Kollegen und Kunden.

Grundsätzlich schadet das „Noch-nicht-Können" der Kontaktqualität mit dem Kunden nicht, solange es diesen nicht unvorbereitet trifft und die Position des Lernenden klar definiert ist. Viele Restaurantgäste fühlen sich gut in einer mütterlichen/väterlichen Rolle, wenn der Oberkellner sie um ihre Zustimmung bittet, heute von einem neuen Auszubildenden bedient zu werden. Wenn dies unter den liebevoll-wachsamen Augen des Ausbilders geschieht und nett gemacht wird, so kann dies um vieles mehr loyalisieren als der perfekteste Service eines Profis.

Und wie fühlt sich der „Nicht-Könner"? Allein gelassen, vorgeführt, überfordert? Hatte er Gelegenheit, sich in einer reinen Trainingssituation selbst auszuprobieren und zumindest die Basics sicher einzuüben? „Training on the job" sei das Beste, so hört man. Für viele Unternehmen ist es jedoch nur die bequemste aller Methoden zur Vermittlung von „Können". Eine Methode, die nur allzu oft weder beim Mitarbeiter noch beim Kunden zum gewünschten Loyalitätseffekt führt.



Training braucht klare Trainingspläne, trainierte Trainer und (viel) Zeit. Das Trainierte immer wieder aufzufrischen und zu vertiefen, hört nie auf. Die Fachliteratur zu diesen Themen ist ergiebig. Konzentrieren wir uns deshalb auf die Loyalitätsaspekte. Training als „sichtbares Lernen" ist vor allem Vertrauenssache zwischen trainiertem Mitarbeiter und Trainer. Letzterer wird in den meisten Fällen ein anderer Mitarbeiter oder ein (unmittelbarer) Vorgesetzter sein. Doch nicht immer ist der Vorarbeiter, Abteilungsleiter oder der Anwendungsspezialist auch der beste Vermittler. Fachwissen und Fachkönnen sagen nichts über die Eignung zum hausinternen „Weitergeber" aus. Wären Sie locker und aufnahmebereit, experimentier- und fehlerfreudig, wenn der Trainingsleiter Ihr disziplinarischer Vorgesetzter ist, der über Ihre nächsten Karriereschritte entscheidet? So wird wahrscheinlich aus einem Training schnell eine Testsituation.

Regelmäßiges Training ist eine hervorragende Gelegenheit, um langjährige (!) wie neue Mitarbeiter immer wieder in einer „Laborsituation", das heißt: ohne direkte Kundeninteraktion, auf ihre fachlichen und loyalisierenden Fähigkeiten und Fertigkeiten hin zu schärfen. Werte und Einstellungen werden quasi ganz nebenbei aufgefrischt und erneut bewusst gemacht. Und die braucht es auch, denn erst wenn der Mitarbeiter das nötige Wissen und Können und den „Spirit" besitzt, verfügt er über die notwendige Kompetenz, seinen Job nicht nur zu erfüllen, sondern permanent besser zu werden und den Kunden wirklich **zu begeistern**.

„Wenn ich einen Tag nicht übe, merke ich den Unterschied. Wenn ich zwei Tage nicht übe, merken es meine Freunde. Wenn ich drei Tage nicht übe, merkt es das Publikum."
Yehudi Menuhin, Geiger

Der ROLI (Return on Loyalty Investment) von Ausbildung und Training

Warum stecken die meisten Unternehmen so viel Geld in Hardware und so wenig in ihre Mitarbeiter? Weil Gebäude, Maschinen und Büroausstattung kein Kündigungsrecht und keine Zeit- oder Ausbildungsverträge haben und (in den meisten Fällen leider) länger bleiben.

„Erst bringst du ihnen etwas bei, und dann sind sie weg", so hören wir oft die enttäuschten Stimmen der Bosse. Unser Mitleid ist begrenzt. Denn bei genauerem Hinsehen werden zwar Tools und Techniken zur Leistungssteigerung der Mitarbeiter vermittelt, doch dies zum vordergründigen Wohl des Unternehmens. So werden die Maßnahmen als ein (notwendiger) Kostenblock gesehen und auch

entsprechend in der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) verbucht. Controller achten auf effiziente, das heißt in der Regel: kostengünstige Schulungsmethoden, um die Kosten pro Geschultem im Griff zu behalten. Doch das ungute Gefühl bleibt. Ist wirklich etwas im Kopf angekommen? Wird der Mitarbeiter das Gelernte am Kunden anwenden können?

Die Vermittlung von Können ist nicht Aufwand, sondern Investition; genauer gesagt, eine Marketinginvestition in bessere Produkt- und Servicequalität. Doch es müssen weitere Dinge passieren, bis sich diese Investitionen auch auf der Erlösseite der GuV verbuchen lassen.

Unsere Unternehmer haben natürlich Recht – sie ziehen nur die falschen Schlüsse daraus. Umfangreiche Aus- und Fortbildungsaktivitäten ohne ein begleitendes Loyalitätsprogramm stärken die Branche, nicht aber das eigene Geschäft, schlimmstenfalls sogar den härtesten Wettbewerber. Also: keine Fortbildung? Ein bisschen? So billig, Verzeihung, kostengünstig wie möglich?

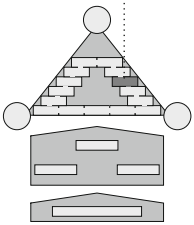
Nachdem sowohl der Mitarbeiter als auch die Firma von Fortbildungsmaßnahmen profitieren, können Sie ja einmal über folgenden „Deal" nachdenken: Sie bieten im Rahmen Ihres jährlichen, schriftlich fixierten Weiterbildungsplans Basis-Veranstaltungen an, deren Kosten Sie voll übernehmen. Bei „Nice-to-have"-Veranstaltungen teilen Sie mit dem Mitarbeiter Zeit und Geld, das heißt, er gibt seinen Urlaub her und Sie zahlen. Oder Sie vereinbaren eine Klausel, dass der Mitarbeiter einen Teil der Kosten zurückzahlt, wenn er kurz nach der Fortbildung geht.

Anstatt die Mitarbeiter ob ihrer Undankbarkeit zu tadeln, dass sie trotz Fortbildung gelegentlich das Unternehmen verlassen und sich nach attraktiveren Arbeitgebern umsehen, sollten Sie sich die Frage beantworten: In welchen Mitarbeiter ist Geld richtig investiert?

Antwort:

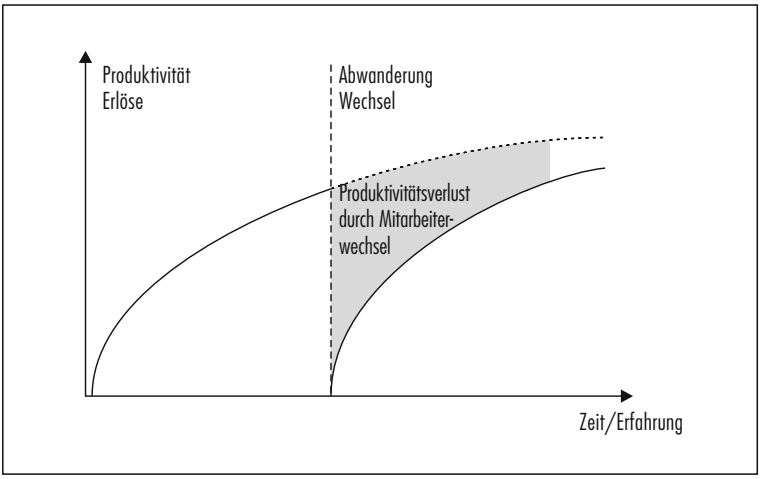
1. in den produktiven (das Goldstück im eigenen Haus).
2. in den, der länger bleibt (den Diamanten).

Glücklicherweise sind diese beiden Faktoren eng verknüpft. Die Produktivität steigt mit der Erfahrung und dem in dieser Zeit vermittelten Wissen und Können. Je länger einer bleibt, desto mehr Erfahrung kann er sammeln und in seiner täglichen Arbeit einsetzen oder an jüngere, neue Mitarbeiter weitergeben. Daraus lassen sich ganz konkret Produktivitätssteigerungen ableiten, und zwar unabhängig von Vorbildung und Branche.



Frederick F. Reichheld (Der Loyalitätseffekt) zeigt in US-amerikanischen Untersuchungen, dass dies bei Börsen-Brokern und Versicherungsvertretern genauso funktioniert wie bei Lkw-Fahrern. Gemessen wird dieser Erfahrungsgewinn in seiner Auswirkung nicht auf irgendeine Produktivitätskennziffer, sondern auf das, was alle Unternehmerherzen höher schlagen lässt: auf die jährlichen Umsätze pro Mitarbeiter. Man beachte: Dies gilt nicht nur für Verkaufsmitarbeiter, sondern für alle Mitarbeiter im Unternehmen. Bei manchen Jobs ist dieser Zusammenhang offensichtlicher, bei anderen muss man sich die Mühe des Nachvollziehens von der Produktion bis zur erhöhten Kundenloyalität aufgrund gestiegener Produktqualität machen.

Die Länge und Steigung der Produktivitäts- und Erfahrungskurve variiert zwar mit der Art der Tätigkeit ganz erheblich; Untersuchungen über verschiedenste Branchen zeigen jedoch besonders in den ersten beiden Jahren ein starkes Wachstum. Es bieten sich zwei Wege zur Verbesserung der Erfahrungskurve jedes einzelnen Mitarbeiters an: Sie können die Kurve durch mehr Input in Wissen und Können steiler machen, das heißt, den Anstieg beschleunigen und den Mitarbeiter somit früher in die Lage versetzen, seine gesamte Produktivität auszuschöpfen. Und Sie können den Anstieg durch Steigerung der Mitarbeiterloyalität verlängern. Je länger der Mitarbeiter bleibt, desto länger kommen Sie in den Genuss seiner immer noch weiter steigenden Produktivität.



Produktivitätsverlust durch Mitarbeiterwechsel

Kündigt der Mitarbeiter, dann ist der Traum ausgeträumt. Sie beginnen wieder von vorne. Ihre Produktivität erhält einen Einschnitt, der hoffentlich auf Gesamtunternehmensebene von anderen Mitarbeitern aufgefangen werden kann. Ihre Gesamtproduktivität ist die Kumulierung der Produktivitätskurven all Ihrer Mitarbeiter. Es ist leicht nachzuvollziehen, wie sich eine Kündigungswelle auswirkt, sei sie vom Unternehmen veranlasst oder eine Folge von mangelnder Loyalität der Mitarbeiter. So erklärt sich auch, dass Entlassungen zwar zu kurzfristigen Kosteneinsparungen, in den seltensten Fällen aber zu Produktivitätssteigerungen führen.

Fehler machen loyalisiert Mitarbeiter und Kunden

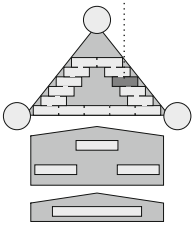
„Jeder Fehler scheint unglaublich dumm, wenn andere ihn begehen."
Georg Christoph Lichtenberg

Rufen Sie „Hurra, ein Fehler!", wenn einer passiert? Jeder Fehler ist eine Chance, ein Startpunkt für Verbesserungen. Die systematische Erfassung und Behebung von Nicht-Können sind wichtige Elemente zur Schaffung von Loyalität. Leider gelingt es uns nicht immer, durch Trainings und Coaching alle Fehler im Vorfeld zu vermeiden. Machen Sie eigentlich einen Fehler immer nur einmal? Wir nicht. Wenn etwas beim ersten Mal nicht funktioniert, könnte ja der Zufall schuld sein. Also noch einmal probieren. So scheint es wirklich nicht zu gehen. Kann der gewählte Weg tatsächlich verkehrt sein? Ist man zum dritten Mal auf die Nase gefallen, beschließt man für sich: So geht das partout nicht – und man hat etwas gelernt.

Wann ist ein Fehler ein „guter Fehler", ein loyalisierender Fehler? Wenn man ihn zusammen mit dem Kollegen, der ihn auch bemerkt hat, unter den Teppich kehren konnte, bevor der Chef es mitbekam? Mag sein, dass auf diese Weise wenigstens der Team-Gedanke gefördert wird. Der große Nachteil daran ist, dass die Organisation nichts aus den Fehlern des Einzelnen lernt und somit jeder Mitarbeiter (und jeder neue Mitarbeiter wieder) jeden Fehler mindestens einmal, eigentlich dreimal machen muss. Nur, können Sie Ihre Kunden auf Dauer mit dieser Fehlerquote begeistern? Wahrscheinlich nicht.

„Fehler zu bestrafen führt nur dazu, dass niemand mehr etwas wagt."
Jack Welch, General Electric

Deshalb sollten Sie in Ihrem Unternehmen eine „Aus-Fehlern-lernen"-Kultur entwickeln. Wichtig dabei ist, schnell Fehler zu machen, sich schnell damit zu beschäftigen und schnell daraus zu lernen. Wir kennen Unternehmen, in denen berichten Mitarbeiter in regelmäßigen Team-Meetings über Fehler, die sie gemacht und was sie daraus gelernt haben. Von Ihrem Chef werden Sie dafür belobigt und belohnt. Nun macht jedes Team-Mitglied diesen Fehler nur noch einmal (man will schon wissen, ob es wirklich nicht geht oder ob der



Kollege nur zu ungeschickt war ...). Damit steigt für den Kunden die Qualität des Abteilungsergebnisses aber immer noch um ca. 200 Prozent – im ersten Schritt.

Alle Team-Mitglieder haben immense Lernerfolge für die Verbesserung ihrer eigenen Produktivitätskurve, was nicht nur ihre Leistungen, sondern auch ihre Motivation verbessert. Zusammen mit dem Bewusstsein, dass besprochene Fehler etwas Positives sind, da sie für alle die beste Gelegenheit zum Lernen darstellen, werden sie experimentierfreudiger bei der Suche nach neuen, besseren Lösungen. Die Angst vor Fehlern schwindet, die Arbeitsfreude verbessert sich, die Fehlerrate (aus Gleichgültigkeit etc.) sinkt weiter usw. Was herauskommt, ist ein innovatives, hoch loyales Team, das bereit ist zu lernen – für das Unternehmen und für sich selbst. Merke: „Fehler machen dürfen" loyalisiert.

Beispiel

Eine langjährige Mitarbeiterin von *Ritz-Carlton* erzählt: „In unserem Hotel gibt es tägliche Kurzmeetings von etwa 20 Minuten. Zu Beginn einer neuen Schicht kommen die Mitarbeiter mit Gästekontakt zusammen. Zunächst wird – übrigens weltweit einheitlich – einer der 20 Grundsätze der *Ritz-Carlton*-Unternehmensphilosophie besprochen. Dann kommen Vorfälle, Probleme und Reklamationen dran, in dem Sinne, dass wir alle aus solchen Fehlern lernen wollen. Neue Ideen werden geäußert und gesammelt, manchmal auch gleich in der Praxis getestet. Anschließende Minitrainings, beispielsweise zum Qualitätsmanagement, helfen gerade neuen Mitarbeitern, täglich ein wenig besser zu werden. Eine Führungskraft informiert uns schließlich über Interna und vor allem über aktuelle Geschäftsergebnisse. Wir Mitarbeiter empfinden das als Wertschätzung und haben so die Möglichkeit der aktiven Mitgestaltung. Richtig Spaß macht das. Jeder Mitarbeiter bei *Ritz-Carlton* hat übrigens", ergänzt sie, „einen Betrag von 2 000 Dollar zur Verfügung, um eigenverantwortlich einen Gast, der aufgrund einer Fehlleistung unzufrieden war, wieder glücklich zu machen. Alle gehen sehr sorgfältig damit um."

Wollen

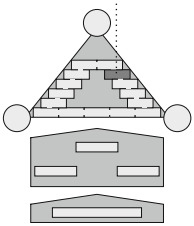
Mit all seinem Wissen und Können könnte Ihr Mitarbeiter jetzt also – wenn er nur wollte. Doch wann wollen wir? Was Menschen gerne tun, tun sie in kürzester Zeit gut. Und was sie gut können, tun sie gerne. Und wenn trotzdem die Mitarbeiter ihre Potenziale nicht einbringen wollen, sei es wissentlich oder intuitiv? In den vorangegangenen Kapiteln haben wir schon gesehen, welch wichtige Voraussetzungen für das **Wollen** nötig sind: Wir haben den Mitarbeiter nach seiner inneren Antriebskraft, seiner Kundenorientierung und seiner Loyalisierbarkeit ausgesucht, haben ihn zum Mitwisser gemacht und ihn durch intensives Training zum wahren Könner werden lassen. Warum sollte der Mitarbeiter das nicht in die Tat umsetzen wollen? Warum sollte er auf seinen Lohn verzichten wollen, der aus vielerlei Faktoren bestehen kann: aus Geld, aus Anerkennung, Zuneigung, Begeisterung, Loyalität von Kunden, Kollegen und Vorgesetzten, der Familie und Freunden etc.?

Eine gute Portion an Eigenmotivation sollte der Mitarbeiter schon mitbringen. Und wie können Sie diese Eigenmotivation nun weiter unterstützen? Fühlen sich manche Führungskräfte womöglich überfordert, jeden Mitarbeiter jeden Tag zu begeisternden Spitzenleistungen motivieren zu müssen? Können da nicht auch andere Personen (wie eben Kunden und Kollegen) mitwirken? Besteht der Job von Führungskräften nicht eher darin, Motivationshindernisse wegzuräumen, Begeisterungshemmer zu eliminieren und damit für loyalisierende Rahmenbedingungen zu sorgen, innerhalb derer es einfach Spaß macht, eine wirkliche Aufgabe zu erfüllen?

„Objektiv" bewertbare Motivationskriterien

Vergleiche das Kapitel „Der Preis" auf Seite 94.

Da gibt es Kriterien, an denen die Mitarbeiter glauben, messen zu können, ob sie von Ihnen das bekommen, was ihnen „zusteht". Am besten messbar, mit anderen vergleichbar, ist das monetäre Arbeitsentgelt, **der Lohn**. Dieses Abwägen des „Preis-Leistungs-Verhältnisses" kennen wir schon aus unseren 5 K. Was dem Menschen als Kunde recht ist, ist ihm als Mitarbeiter nur billig. Bedauerlicherweise gibt es hier aber die Tendenz (nahezu) aller Mitarbeiter (und Menschen überhaupt), die eigene Leistung (mehr oder weniger) zu überschätzen. Von daher können Sie den Gedanken vergessen, den Mitarbeiter über die absolute Lohnsumme loyalisieren zu wollen. Außerdem wird er immer einen finden, der in einer vergleichbaren Position mehr verdient als er selbst. Wenn das im eigenen Unternehmen passiert, haben Sie ein Problem.



Fragen Sie sich einfach: Würden die Mitarbeiter auch noch loyal zu Ihnen stehen, wenn jeder vom anderen wüsste, was er verdient? Einschließlich des Managements? Lassen Sie die Lohnsumme in den Augen des Mitarbeiters nicht als einen (tarifvertraglich) gegebenen Wert stehen, sondern verknüpfen Sie ihn mit so vielen Leistungskomponenten wie möglich und vor allem mit Ihrem regelmäßigen Feedback zu Ihrer Einschätzung der Leistung des Mitarbeiters. Und machen Sie diese Beziehung zwischen Leistung, Loyalität und Entlohnung des Einzelnen im gesamten Unternehmen transparent. Wir wissen, dass dies eine Forderung ist, bei der Sie dieses Buch am liebsten weglegen würden. Bitte tun Sie das nicht! Natürlich muss dies in wohl dosierten Schritten erfolgen und kann nicht von heute auf morgen geschehen, doch wenn einer für den gleichen Job mehr bekommt als der andere, dann müssen beide wissen, warum.

Wenn Sie *Total Loyalty Marketing* einsetzen, dann müssen Sie sich auf längere Sicht über den Vergleich mit anderen Unternehmen ohnehin keine Sorgen mehr machen. Denn Sie können die Spitzen-Gehälter bezahlen, die Spitzen-Mitarbeiter wie die Ihren auch verdienen. Die einzige nachhaltige Quelle für Gehaltssteigerungen ist das Wachstum der Produktivität, das heißt: der Wertschöpfung pro Mitarbeiter. Um produktiver zu werden, hat das Unternehmen die Wahl, entweder die Kosten pro Kunde zu senken (schnellere Behandlung, geringere Reklamationen und – wenn Sie nicht *Total Loyalty Marketing* einsetzen – geringeren Service, weniger qualifizierte Mitarbeiter etc.) oder den Umsatz zu erhöhen (bessere Produktqualität, intensives Eingehen auf den Kunden, um ihn zu Mehrkauf, Wiederkauf oder Empfehlung zu veranlassen etc.). Mit *Total Loyalty Marketing* kann beides gleichzeitig gelingen. Wenn Sie Ihre Mitarbeiter, sei es direkt oder als Mitglieder kleiner, überschaubarer Teams, an diesen Produktivitäts- und Ertragszuwächsen nachvollziehbar partizipieren lassen, dann können Sie das Gehalt auf der Loyalitätsbilanz im Haben verbuchen.

Sie wollen Ihren Erfolg erhöhen? Dann steuern Sie Lohnanteile zum Beispiel über folgende Maßnahmen:

How-to-do-Checkliste

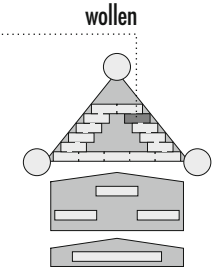
- ➲ Umsatzprovisionen (nicht nur im Vertrieb, sondern bei allen im Unternehmen)
- ➲ Vergütung für die konkrete Empfehlung eines neuen Mitarbeiters (ein US-amerikanisches Kosmetikunternehmen zahlt beispielsweise an den Empfehler Provisionen auf alle Umsätze, die der neue Mitarbeiter während seiner ganzen Tätigkeit für das Unternehmen tätigt)

- Verweildauer im Unternehmen
- nachweisbares Wissen
- durchlaufene Trainings
- Weitergabe von Informationen an junge oder neue Mitarbeiter (zum Beispiel als „Trainer"-Vergütung)
- lobende Erwähnungen bei Kundenbefragungen
- Anzahl von besprochenen Fehlern (zum Beispiel in „Fehler-Meetings")
- Anzahl und Qualität der herausgefundenen und in der Datenbank gespeicherten Kundenwünsche
- Entwicklung und Weitergabe von Service- und Produktideen, die den Kundennutzen steigern
- Hinweise zu Kosteneinsparungsmöglichkeiten – für das Unternehmen und insbesondere auch für die Kunden
- Anzahl von vermiedenen, herausgelockten, loyalisierend genutzten Beschwerden
- usw.

Diese Liste ist nahezu endlos, nur begrenzt durch Ihren Einfallsreichtum und Ihre Durchsetzungskraft gegenüber (veränderungsresistenten) Personalabteilungen, Betriebsräten und ineffizienten, illoyalen Mitarbeitern.

> Eine interessante Geschichte wird von *Michael O'Leary*, dem Chef der Billig-Fluglinie *Ryanair (www.ryanair.com.)*, erzählt: Auf den innereuropäischen Flugstrecken werden belegte Brötchen für drei Euro verkauft. Dem Zulieferer wird eine bestimmte Abgabemenge ohne Retouren garantiert. Pro Sandwich bekommt er einen Euro. Die Airline behält einen Euro für sich. Und einen Euro zahlt sie an die Flugbegleiterin für jedes verkaufte Brötchen. Die läuft logischerweise so oft durch das Flugzeug, bis sie alles verkauft hat. Eine Win-Win-Win-Situation.

Ein durchdachtes Gewinnbeteiligungssystem ist auch ein selbstreinigendes System. Es schaltet unproduktive Mitarbeiter aus, indem diese freiwillig Ihr Unternehmen verlassen, da sie nicht genug verdienen können. Das wiederum befreit die produktiven Mitarbeiter davon, aus einer (oft tief verwurzelten) Kollegen-Loyalität heraus die Unproduktiven mitziehen und mitfüttern zu müssen. Ihr Unternehmen wird schlanker und effizienter.



Wenn diese gezielte Entsorgung von personifizierten Demotivatoren durch das Entlohnungssystem alleine nicht zu leisten ist, dann müssen Sie noch härtere Saiten aufziehen. Wer das Produktivitäts- und Loyalitätsnetz der Kollegen als Hängematte nutzt, für den darf es in Ihrem *Total-Loyalty-Marketing-Unternehmen* keinen Platz geben. Sind Sie hier nachsichtig, ernten Sie Illoyalität der Loyalen! Und wer es intern an Loyalität mangeln lässt, der wird sie auch bei Kunden nicht auslösen können.

Sie können Ihre Mitarbeiter auch mit nachvollziehbaren, aber nicht direkt in Geld messbaren Leistungen vergüten. Setzen Sie bei den individuellen Bedürfnissen des einzelnen Mitarbeiters an, finden Sie heraus, was seine ganz persönliche Loyalität fördert oder behindert. Achten Sie auch hier konkret darauf, Loyalität und ihre Auswirkungen individuell zu belohnen, zum Beispiel durch:

- die Flexibilisierung der Arbeitszeit,
- eine Betriebsrente, betriebliche Altersversorgung,
- einen Firmenkindergarten oder Kindergartenzuschüsse,
- einen Betriebssportverein, (Betriebs-)Sport- und Fitnessanlagen,
- die Teilnahme an Fortbildungen,
- private Darlehen,
- Feste und Feiern,
- personalisierte Geschenke
- usw.

Durch Tadel macht man die Menschen klein, durch Wertschätzung macht man sie groß.

Natürlich sind diese „Vergütungen" mitunter aufwändig und kostenintensiv. Oder das komplexe deutsche Steuerrecht bremst uns aus. Aber es gibt ja darüber hinaus noch viele weitere „weiche" Motivatoren, die Begeisterungsfaktoren. Diese können nicht nur beim Kunden, sondern auch beim Mitarbeiter kleine Loyalisierungswunder bewirken. Dazu gehören Humor, Wertschätzung, Überraschungen, Großzügigkeit, Ehrlichkeit, Vertrauen, Transparenz, sich Zeit nehmen, ein dickes Dankeschön und natürlich Anerkennung für gute Leistungen. Hier ein paar konkrete Vorschläge:

Beispiele

- ein Dankesbrief mit dem ersten Gehalt,
- ein „Viel-Spaß-Brief" bei Antritt des Jahresurlaubs,
- ein „Willkommen-Zurück"-Geschenk nach dem Urlaub oder nach einer Krankheit,
- gemeinsame private Aktivitäten, auch mit Partner,
- Fachmesse-Besuche, Seminare, Trendscouting und Studienreisen, die Spaß machen und weiterbilden,

- ein interner Newsletter, den die Mitarbeiter selbst gestalten,
- Dienstwagen in der Wunschfarbe oder als Cabriolet mit entsprechenden Extras, beispielsweise mit einem Navigationssystem,
- Abos für Fitness, Wellness, Kunst oder Kultur; Gutscheine,
- ein geschenkter Urlaubstag; ein geschenkter Nachmittag,
- Frühjahrsblumen am 20. März, Eis vom Italiener zum Sommeranfang, eine Kerze am 1. Advent,
- Sprachkurse (im Ausland),
- persönliche Geschenke, die zeigen, dass sich der Arbeitgeber mit dem Menschen im Mitarbeiter beschäftigt (Hobbys gehören in die Mitarbeiter-Datenbank),
- eine Belohnung für eine gute Idee/einen effizienten Verbesserungsvorschlag.

Begeisterungsfaktoren des Kunden siehe Seite 209.

Wie beim Kunden, so werden auch beim Mitarbeiter regelmäßige Begeisterungsfaktoren schnell „basic", das heißt, man muss sich immer wieder etwas Neues, Nichtvergleichbares einfallen lassen, damit sich nicht am Ende eine „Das-steht-uns-zu"-Mentalität einschleicht. Wer den Mitarbeitern dagegen gewohnte Motivationsfaktoren entzieht, reduziert automatisch deren Leistung. Leider wird aber gerade bei den weichen Faktoren oft als Erstes der Rotstift angesetzt, wenn Kosten zu sparen sind. Ein Vorgehen, das sich schnell rächt: Wer weniger gibt, wird auch weniger bekommen.

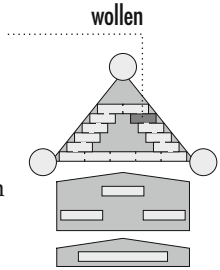
Die Motivation des Mitarbeiters sinkt natürlich auch bei enttäuschten Erwartungen, das heißt, bei nicht gehaltenen Versprechen aus dem Bewerbungs- oder späteren (Jahres- und Zielvereinbarungs-) Gesprächen.

Allein schon die Beschäftigung mit dem einzelnen Mitarbeiter auf einer persönlichen Ebene bringt Ihnen ein gutes Stück seiner Sympathie und Loyalität ein. Als Dreingabe werden Sie eine Vielzahl von Informationen über Ihr eigenes Unternehmen sammeln können.

Ergänzen lassen sich diese Informationen durch regelmäßige **Mitarbeiterbefragungen.** Die erste sollte nach Ablauf der Probezeit erfolgen. Hier könnte man folgende interessante Fragen stellen:

How-to-do-Checkliste

- ➲ Was hat Sie positiv überrascht?
- ➲ Was ist Ihnen negativ aufgefallen?
- ➲ Was können Sie sich zur Verbesserung vorstellen (zum Beispiel auch Ideen aus früheren Stellen)?



- Woran möchten Sie an sich selber arbeiten?
- Wo wünschen Sie sich Unterstützung?
- Was liegt Ihnen besonders am Herzen?
- Was könnte man beim nächsten Mal noch fragen (so kommen eventuell Leichen aus dem Keller)?

Weitere Mitarbeiterbefragungen schließen sich beispielsweise in einem Jahresrhythmus an. Dabei ist Folgendes zu beachten:

How-to-do-Checkliste

- Ziele (auch im Hinblick auf Problemzonen) definieren und kommunizieren
- durch Anonymisieren sicherstellen, dass möglichst alle mitmachen und dass keine „genehmen" Antworten gegeben werden
- offene Fragen stellen, um möglichen Problemen auf den Grund zu gehen (Was unterstützt Sie bei der Arbeit? Was behindert Sie? Was kann man dagegen tun?)
- Identifikation mit dem Unternehmen abfragen
- Änderungswünsche im Führungsstil abfragen
- abfragen, was man im Unternehmen verbessern kann, vor allem in puncto Mitarbeiter-Motivation, Kommunikation und Kundenorientierung
- Ergebnisse aufbereiten und kommunizieren; Ergebnisse der einzelnen Jahre, der einzelnen Abteilungen oder Filialen vergleichbar machen; von den Besten lernen
- Maßnahmenpläne erarbeiten, umsetzten, kontrollieren und optimieren; die dann folgende Befragung sollte Verbesserungen in den Problemzonen aufzeigen

Wenn der Mitarbeiter nicht gerade selbst über seine Vorlieben oder Abneigungen spricht, erfahren Sie vielleicht nie etwas darüber. Es sei denn, Sie integrieren in das Jahresgespräch oder einen Fragebogen zusätzlich noch folgende Passagen zu diesem Thema: „Ich biete an, folgende Aufgaben zu übernehmen ..." und: „Ich biete an, folgende Aufgaben abzugeben ..." und: „An meinem Arbeitsplatz ließe sich Folgendes verbessern ...".

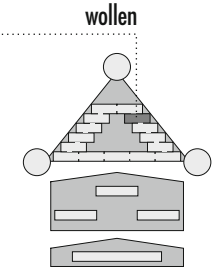
So erhalten Sie wichtige Informationen über schlechte **Arbeitsplatzbedingungen**, über betriebliche Zwänge, räumliche Enge oder die eigene Betriebsblindheit, deren Wirkung auf die Loyalität der Mitarbeiter Sie unterschätzt haben. Bürobelegungspläne nach Funktionen

ohne Berücksichtigung sozialer Beziehungen bzw. Antipathien sind beispielsweise solch ein Dauerbrenner der Betriebspsychologie und ein Loyalitätshemmer allererster Güte.

Die Büros in Ihrer Verwaltung sind eben nicht größer? Umso wichtiger, sich am eigenen Beispiel klar zu werden: Da gibt es Menschen, mit denen könnten Sie problemlos stundenlang ein Zugabteil teilen, und bei anderen wiederum bekommen Sie Hautausschlag bei dem Gedanken, die könnten sich im gleichen Gebäude aufhalten wie Sie ... Manchmal hilft schon ein Eimer Farbe, eine neue, nicht klemmende Tastatur – und Ihr Mitarbeiter ist wie ausgewechselt. Warum er nie etwas gesagt hat? Damit belästigt man Sie doch nicht (man ärgert sich nur täglich, dass der Chef nicht merkt, was einen ärgert ...). Häufiger als Sie glauben, wird es auch die Änderung von Abläufen sein, die unmittelbar dem Kunden zugute kommt. Warum man das nie geändert hat? „Das machen wir schon so, seit Müller Abteilungsleiter wurde." „Aber Müller ist seit zwei Jahren in Pension." „Ja, wenn wir gewusst hätten, dass Sie darauf nicht bestehen ..."

Was machen Sie übrigens mit einem erfahrenen, loyalen Mitarbeiter, der begeistert seinen Job macht? Früher oder später befördern. Aber bitte keinesfalls nur deswegen, weil er oder sie mehr verdienen soll. Hier gilt es, loyales Fingerspitzengefühl walten zu lassen. Warum sollte etwa eine Bank einen besonders kundenorientierten Mitarbeiter in die Zentrale wegbefördern? Ein Top-Mitarbeiter, der den Kundenkontakt liebt, ist noch lange kein guter Abteilungsleiter. Will er wirklich, kann er wirklich, weiß er wirklich, was auf ihn zukommt? Haben Sie ihn systematisch auf diese Veränderung vorbereitet? Wenn er nur einmal mit „nein" geantwortet hat, dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass Sie einen loyalen Mitarbeiter verlieren und einen überforderten, unglücklichen und damit andere unglücklich machenden in eine einflussreichere Position Ihres Unternehmens gesetzt haben.

Diese negativen Loyalitätseinflüsse können Sie nur überbieten, wenn Sie Karrierewege und -systeme installieren, die dazu ermuntern, Positionen, Abteilungen oder Filialen möglichst schnell zu durchlaufen und zu wechseln. Ebenso wie bei regionalen (zum Beispiel Verkaufsgebiete) oder funktionalen (zum Beispiel Hierarchieabstufungen) Reorganisationen werden hierbei immer wieder loyalisierende Bindungen zerrissen, sei es unter den Mitarbeitern, zwischen Management und Mitarbeitern oder – schlimmstenfalls – zwischen Mitarbeitern und Kunden. Hohe Mobilität der Mitarbeiter, von so vielen gefordert, ist aus der Sicht des *Total Loyalty Marketing* ineffizient,



insbesondere bei Dienstleistern. Stabilität, eine enge Verbundenheit mit dem Standort, Eingebundensein in vielfältige lokale und regionale Netzwerke zählen mehr als die Bereitschaft zum Wohnortwechsel zu Gunsten eines Arbeitsplatzes.

Rein subjektiv bewertbare Motivationskriterien

Die Auslöser für Motivation abseits von Rahmenfaktoren wie Gehalt sind komplex und von Individuum zu Individuum unterschiedlich. Für motiviertes Handeln gibt es eine ganze Reihe von zentralen Einflussfaktoren. Wir halten fünf für besonders loyalitätsrelevant:

Kompetenz: Damit wir eine Aufgabe wirklich anpacken wollen, müssen wir über die notwendige Kompetenz verfügen. Fehlt Ihren Mitarbeitern das nötige Wissen und Können, werden sie eine Herausforderung nicht mit Begeisterung annehmen. Vielleicht haben Sie ja die notwendige Grundmotivation, einen Fallschirmsprung zu wagen, aber würden Sie wirklich springen, ohne genau mit dem Ablauf dieses Sprungs vertraut zu sein?

Sinn in der Aufgabe: Hier spielt besonders die Unternehmenskultur, aber auch die Qualität der Produkte und Dienstleistungen eine große Rolle. Es wird nur sehr wenigen Menschen gelingen, sich voll für eine Sache einzusetzen, hinter der sie selbst nicht stehen. Eng damit verbunden ist die Forderung, dass Ihre eigenen Mitarbeiter das Gefühl haben, die eigene Leistung sei „ihren Preis wert". Oder: Warum eigentlich sollten Ihre Mitarbeiter mehr von einer Leistung verkaufen wollen? Oder kostenbewusster sein?

Bezieht man zudem die externe Sicht mit ein, so hängt der Sinn des eigenen Handelns unter anderem vom Image des Unternehmens und der Branche im sozialen Umfeld der Mitarbeiter ab (Ärzte, unsere Ex-Götter in Weiß, haben eben immer noch einen wesentlich besseren Ruf als Finanzberater). Da Sie den Ruf Ihrer Branche, wenn überhaupt, nur sehr langfristig beeinflussen können, gilt es, sich als Unternehmen zumindest positiv von den Wettbewerbern abzuheben. Das Image Ihres Unternehmens im Markt und in der Öffentlichkeit ist eine wichtige Voraussetzung für Ihre Mitarbeiter, damit sie stolz auf sich und ihr/Ihr Unternehmen sein können.

Einfluss des eigenen Handelns: Die Motivation steigt, je transparenter der Einfluss des eigenen Handelns für den einzelnen Mitarbeiter oder sein Team gemacht werden kann. Hierzu könnten viele der bekannten Kontrollinstrumente sinnvoll genutzt werden. „Warum soll

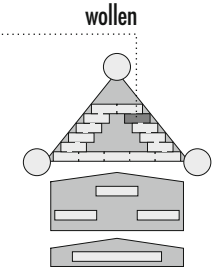
ich mich bemühen? Es macht doch ohnehin keinen Unterschied ...“ Doch, jede Bemühung jedes einzelnen Mitarbeiters macht den Unterschied, von Dienstbeginn bis Dienstende und darüber hinaus. Wenn Sie diese Botschaft nicht glaubhaft vermitteln können, dann gibt es noch Verbesserungspotenzial in Ihrer internen Kommunikation und in Ihrer Unternehmensphilosophie. Nur wenn der Mitarbeiter einen Zusammenhang zwischen seinem eigenen Handeln und dem Ergebnis erkennen kann, wird er sich voll ins Zeug legen.

„You cannot teach people to be nice.“ *Rita Bailey, Southwest Airlines*

Für *Total Loyalty Marketing* reicht es nicht aus, dass Dinge getan werden, sie müssen „liebevoll“ getan werden. So richtig erklären können wir den Unterschied zwischen „liebevoll“ und „lieblos“ ja nicht, und trotzdem: Wenn wir einen Blumenstrauß, ein geputztes Auto, einen gedeckten Tisch, eine gepflasterte Garageneinfahrt, eine Aktennotiz, einen Kreditantrag usw. sehen, können wir nicht stets sagen, ob hier jemand liebevoll oder lieblos zu Werke gegangen ist? Wie muss der Mitarbeiter motiviert sein, damit er seine Arbeit nicht nur verrichtet, sondern dies liebevoll tut? Sie kennen sofort den Unterschied, ob Ihnen ein Kellner eine Tasse Kaffee „hinstellt“ oder „serviert“. In beiden Fällen weiß er, wie man professionell eine Tasse vor den Gast stellt; er hat es schon häufig getan, das heißt, er kann es auch. Aber in der Art und Weise, wie er Ihnen die Tasse vorsetzt, wird ganz offensichtlich, ob er auch will. Dienst nach Vorschrift loyalisiert uns nicht, der Mitarbeiter muss aus ganzem Herzen wollen.

Transparenz in einem Unternehmen ist eine Politik der offenen Türen und der offenen Bücher.

Vertrauen: Eine Vertrauenskultur im Unternehmen erfordert Transparenz. Transparenz der Zusammenhänge schafft Sicherheit für den Mitarbeiter. Und Sicherheit – Sie erinnern sich – ist eines der *Maslow'schen* Grundbedürfnisse. Geben Sie Ihrem Mitarbeiter alle Informationen, die ihm bewusst machen, dass die Sicherheit seines Arbeitsplatzes nicht von Ihnen abhängt, sondern von ihm bzw. von seiner Loyalisierungskraft dem Kunden gegenüber. Denn kein Unternehmen kann Dauerbeschäftigung garantieren – das können nur die Kunden. Sicherheit nimmt (eine möglicherweise lähmende) Angst vor der Zukunft. Aber es darf keine bewahrende, sondern es muss eine dynamische Sicherheit sein, das heißt ein Gefühl, dass man in Ihrem Unternehmen stets auf Augenhöhe mit dem Kunden ist, eigentlich sogar immer einen wichtigen Schritt voraus. Das schafft Vertrauen der Mitarbeiter in die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens und die Sicherheit, sich auch in Zukunft in Ihrem Unternehmen selbst verwirklichen zu können.



Selbstbestimmung: Dies ist das fünfte Element, das für das Motivationsniveau eines einzelnen Mitarbeiters ausschlaggebend ist. Es beinhaltet zum einen die Innensicht des Mitarbeiters: Welches Maß an Selbstbestimmung sieht er als motivierend an? Dem gegenüber steht die externe Sichtweise: Welches Maß an Selbstbestimmung wird ihm vom Management zugestanden?

Die interne Sichtweise wird dominiert von der eigenen Einstellung zur Arbeit. Arbeit als sinngebende Selbstverwirklichung oder als freizeitorientierte Schonhaltung? Der Staat zieht sich aus Regulierungs- und Versorgungsaufgaben zurück, bei Alkohol am Steuer zahlt keine Haftpflichtversicherung, um die Altersversorgung sollte man sich bei kritischer Betrachtung des Rentensystems besser eigene Gedanken machen etc. *Kjell A. Nordström* nennt dies „free to know, to go, to do, to be". Wir sind alle frei zu wissen und zu tun, was wir wollen, und zu sein, wer immer wir sein möchten. Von welchem Unternehmen lassen wir uns Vorschriften machen? Und wenn sie dennoch gemacht werden, wie reagieren wir darauf? Mit Loyalität?

Aber nicht alle Mitarbeiter werden wir mit genau den Aufgaben und Arbeitsplätzen versorgen können, die sie sich wünschen. In dem schon empfohlenen Buch *Fish!* heißt es dazu: „Wir machen im Moment vielleicht nicht gerade die Arbeit, die wir mögen – aber jeder von uns kann sich dazu entschließen, die Arbeit zu mögen, die er macht." Auf schnell gelesenen 120 Seiten wird klar: Die Einstellung zur Arbeit, zum Leben und zu allem anderen ist frei wählbar – es liegt (wie so oft) an einem selbst, was man daraus macht.

Auf den zweiten, den externen Aspekt der Selbstbestimmung, das „Lassen" seitens des Managements, kommen wir gleich zu sprechen.

Und wenn sie nicht mehr wollen?

Er/sie will nicht mehr. Zeit, Geld, gute Worte, alles haben Sie ihm/ihr gegeben und jetzt das! Ist dies die Art, wie Sie auf Kündigungen reagieren? Sicher, Sie haben bis hierher gelesen und wissen, dass diese Kündigung Sie Bares, Kundenkontakte und vieles mehr kosten wird. Doch das ist der Lauf der Dinge. Bei allen Bemühungen um die Mitarbeiter-Loyalität, alle werden Sie nicht für immer halten können. Und, Hand aufs Herz, bei manch einem fällt die Trennung nicht ganz so schwer. Neue Chance, neues Glück.

Doch jetzt heißt es, Schaden begrenzen und für die Zukunft lernen. Es gibt noch eine ganze Menge, was Ihnen der scheidende Mitarbeiter geben kann, wenn Sie ihn lassen und er/sie will:

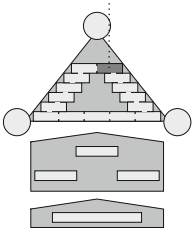
- **Kunden-Informationen**: Wie viel des Wissens Ihres Mitarbeiters ist *nur* in seinem Kopf – und nicht in der Unternehmensdatenbank? Nutzen Sie die restliche Arbeitszeit für diesen Informationstransfer und motivieren/belohnen Sie den Mitarbeiter für jedes Stück Kunden-Know-how, das er Ihnen noch überlässt. (Und wenn es hundertmal seine Aufgabe gewesen wäre, diese Daten schon längst zu erfassen – ärgern bringt nichts!)

- **Unternehmens-Informationen**: Lassen Sie keinen Mitarbeiter Ihr Unternehmen verlassen, mit dem nicht Sie, oder noch besser, eine neutrale Vertrauensperson, ausführlich unter anderem darüber gesprochen haben, warum er das Unternehmen verlässt. Es ist eine der (hoffentlich) seltenen Gelegenheiten, wahrhafte und ehrliche Aussagen zu bekommen, wo beispielsweise die Loyalitätshemmer in Ihrem Unternehmen sitzen – sei es in Form von Personen, Dingen, Abläufen. Richtig gute, das heißt ehrliche Antworten gibt es aber nur, wenn klar ist, dass das Gesagte nicht zu einem schlechten Arbeitszeugnis führt.

- **Ideen**: Jeder Mitarbeiter hat Ideen für Ihr Unternehmen und ebenso viele Gründe, warum er sie nicht preisgibt. Weil er denkt, dass es niemanden interessiert, dass es doch nicht geht, dass er sich blamieren könnte; weil ihn sein unmittelbarer Vorgesetzter nicht gelassen hat oder weil dieser die Idee sogar geklaut hätte. Vielleicht ist jetzt der eine oder andere Grund nicht mehr relevant, und Sie bekommen die Idee als Abschiedsgeschenk.

Und was können Sie dem Mitarbeiter mitgeben?

- **Ein gutes Gefühl**: So, wie es ein Willkommensritual gibt, so sollte es auch ein loyalisierendes Abschiedsritual geben. Das ist nicht nur gut für den, der Sie verlässt, sondern insbesondere für all die, die bleiben. Sie merken, dass es honoriert wird, Ihrem Unternehmen über viele Jahre loyal „gedient" zu haben. Außerdem hat man freundschaftliche Bande mit dem Scheidenden geschlossen; Ihr positives Verhalten zwingt niemanden, nun plötzlich so zu tun, als sei dieser durch seine Kündigung zum Aussätzigen geworden. Und es steckt noch mehr dahinter: Sie zeigen damit, dass Ihr Unternehmen ein offenes Haus ist, mit einer offenen Tür. Kein Käfig, in dem man sich eingesperrt fühlen müsste. Nicht der, der



weggeht, hat es gut, weil er seine Freiheit zurückgewinnt. Wer bleibt, bleibt gerne, nicht weil er/sie muss. Je leichter man gehen könnte, desto lieber bleibt man.

- **Positive Erinnerungen – bis zum letzten Tag**: Der Mitarbeiter, der Ihr Unternehmen verlässt, hat nicht nur ein paar gute, ehrlich gemeinte Abschiedsworte verdient. Geben Sie ihm etwas mit, das ihn noch oft an diese schöne und erfolgreiche Phase seines Berufslebens erinnert. Das Ziel? Eine „gute Nachrede"!
- **Den Wunsch, wiederzukommen!**

Lassen

Wie demotiviere ich den Mitarbeiter, der alles weiß, alles kann und top motiviert ist, dies alles dem Kunden zugute kommen zu lassen? Ich lasse ihn nicht! Denn ich weiß es noch besser! Ich bin nämlich der Manager! Und wenn ich auch nur einen Untergebenen habe, so bin ich doch schon Boss ... Das Ziel der Loyalitätstreppe der Mitarbeiter ist das „Lassen". Auf dieser Stufe ändert sich, vergleichbar mit der Loyalitätstreppe des Kunden, die Sichtweise. Soll auf der fünften Stufe der Käufertreppe der Kunde nicht mehr selber kaufen, sondern durch seine Empfehlung andere dazu veranlassen, so muss auf der fünften Mitarbeiter-Stufe der Manager in eigener Sache tätig werden, statt auf seine Mitarbeiter einzuwirken. Für den Kunden wie für das Teammitglied mit Führungsaufgaben *ein*, nein, *der* entscheidende Schritt, um aus Loyalty Marketing ein wahres *Total Loyalty Marketing* zu machen.

Erst wenn die Mitarbeiter systematisch ge-lassen werden, entwickelt sich ein Gefühl von Selbstbestimmung und Verantwortung, zwei entscheidende Einflussfaktoren für Motivation, wie schon der bayerische Humorist *Karl Valentin* feststellte: „Mögen hätten wir schon wollen, aber dürfen haben wir uns nicht getraut." Lassen und Wollen hängen stark von einander ab, sind die entscheidenden Schritte, Mitarbeiter zu loyalen Mitarbeitern zu machen. Darin liegt auch die Gefahr: Werden „ermächtigte" Mitarbeiter von den großen und kleinen Chefs, die Mitarbeiter führen und coachen sollten, nicht gelassen, werden diese nach kurzer Zeit nur noch eines wollen, nämlich dorthin zu gehen, wo man sie lässt. Kein Schauspieler würde weiterhin das Drehbuch auswendig lernen und einzelne Szenen proben, wenn ihn der Regisseur nie auf die Bühne lassen würde.

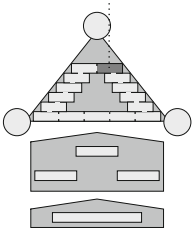
Der Chef – Teammitglied mit Führungsaufgaben

Vor der Entscheidung, was Sie dem einzelnen Mitarbeiter schon alles über-lassen können, muss die Mitarbeiter-Analyse jedes Einzelnen ergeben, wie weit der Betreffende auf den Loyalitätsstufen zwei bis vier (Wissen, Können und Wollen) schon gediehen ist. Wie aufwändig das für Sie ist, hängt davon ab, ob Sie in Ihrem Unternehmen bereits ein System zur Beurteilung der Mitarbeiter implementiert haben. Die strukturierte Mitarbeiterbeurteilung ist Teil eines (jährlich stattfindenden) Zielvereinbarungsgesprächs. Bei den einzelnen Beurteilungskriterien sollte es zu einer Selbsteinschätzung des Mitarbeiters kommen, die mit der Einschätzung der Führungskraft abgeglichen wird. Kundenorientierung in Einstellung und Verhalten gehört als Ziel ins Jahresgespräch. Entsprechend erbrachte Leistungen müssen honoriert werden. Zum Gesprächsinhalt gehören ebenfalls die persönliche Entwicklungs- und Karriereplanung des Mitarbeiters. Und schließlich die Fragen: „Wie haben Sie im letzten Jahr zum Geschäftserfolg unseres Unternehmens ganz konkret beigetragen? Wie können Sie dies weiterhin tun? Was behindert Sie dabei?“

Viele Aspekte aus diesen Gesprächen werden sich nutzen lassen. Zumindest haben Sie sich dann bereits Gedanken gemacht, welche Leistung Sie nach Art und Umfang von Ihren Mitarbeitern erwarten.

Am Ende Ihrer Beurteilung stehen die Fragen, ob der Mitarbeiter nicht nur gelassen werden kann, sondern auch will. Es gibt durchaus (noch) Menschen, die aufgrund persönlicher Einstellungen oder Fähigkeiten mit Selbstbestimmung nicht umgehen können oder wollen. Sie bevorzugen klare Anweisungen. Vordefinierte Abläufe sind für sie eher loyalitätsfördernd als der Versuch, ihnen Eigenverantwortung aufzuzwingen.

Den Mitarbeitern Verantwortung zu übertragen und Ihnen einen gewissen Grad an Selbstbestimmung zu geben, darf aber nicht heißen, sie sich völlig selbst zu über-lassen. Diejenigen, die noch nicht „reif“ für das Lassen sind, würden tun und lassen, was sie wollen; die Schwachen würden sich „ver-lassen“ oder „im Stich gelassen“ fühlen. Im Zusammenhang mit dem Lassen ist es die Aufgabe des Managements, Grenzen zu erarbeiten und festzulegen, die den Mitarbeitern als Orientierungsrahmen, sozusagen als Leitplanken auf einer mehr oder weniger breiten Straße dienen. Die Mitarbeiter sollen ja situativ geführt und individuell gecoached und nicht auf dieselbe Stufe gestellt werden.



Beispiel

Im Rahmen einer Führungskräfte-Veranstaltung wurde einmal ein kleines Orchester eingeladen. Die Teilnehmer konnten sich als Dirigenten erproben. So lernten Sie, dass sie das Spielen der Instrumente nicht selbst übernehmen, sondern den Musikern überlassen mussten. Diese spielten aber nur, wenn ein Takt vorgegeben wurde. Durch zu enge dirigistische Vorgaben zerstörten die Dirigenten die Lust am Spielen und erzeugten Langeweile. Das völlige Fehlen von Vorgaben dagegen führte zu musikalischem Chaos. Stimmungen wurden dem Mienenspiel des Dirigenten nachempfunden. Die besten Ergebnisse wurden erzielt, wenn der Dirigent unter Vorgabe eines Themas die Talente jedes einzelnen Musikers berücksichtigte und ihm einen kreativen Raum für ein Solo gab. Überraschend für die Laien-Dirigenten war, wie einfach es gelang, ein harmonisches Kunstwerk zu erzeugen – wenn man die Marschrichtung vorgab, mit jedem Spieler in Beziehung trat und sich auf die Fähigkeiten des Ensembles verließ. So wurde deutlich, wie verschiedene Handlungsweisen auf die Qualität der Team-Arbeit wirken.

Lassen ist also eine Frage von Führung und Führungsverhalten. Es beinhaltet eigentlich schon, dass moderne Führung mehr Mitspracherecht und Verantwortung auf den Mitarbeiter delegiert, als dies in alten bürokratischen Zeiten der Fall war.

Klaus Kobjoll, Chef des *Schindlerhofs (www.schindlerhof.de),* der neben vielen anderen Auszeichnungen den *European Quality Award* gewann, bringt es auf den Punkt: „Was heute an Preisen und Auszeichnungen bei uns im Empfang steht und meinen Gästen aus den Schaukästen entgegenlacht, das haben in erster Linie meine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen angekarrt. Mein Verdienst daran ist, dass ich sie habe machen lassen, dass ich in meinem Unternehmen auf beiden Seiten des Geschäfts bedingungslos den Menschen in den Vordergrund gestellt habe." (Kleiner Tipp am Rande: Sehen Sie sich einmal seine *SpielKultur* auf der Website an. Es lohnt sich!)

Durch Lassen weichen die Fronten zwischen Chef und Mitarbeiter auf, die Rollenzuteilung wird schwierig. Sobald ein Mitarbeiter auch nur einen „Untergebenen" zu „führen" hat, müssen eine Reihe von Fragen geklärt werden: Was muss er tun, was darf er tun, was kann ich ihn tun und entscheiden lassen, wann muss er mich fragen etc. Eine Führungskraft ist nicht dazu da, alles zu wissen und jede Entscheidung selbst zu treffen. Hierdurch werden die Mitarbeiter passiv. Wer nur gelernt hat, Anweisungen auszuführen, bei dem wird es dauern, Mut für eigenverantwortliche Entscheidungen zu entwickeln.

Über alle Hierarchiestufen hinweg besteht unser Mitarbeiterstamm aus großen und kleinen Chefs. Haben sie alle die Loyalitätstreppe als Teammitglied mit Führungsaufgaben durchlaufen? Sind sie als Füh-

rungspersönlichkeit aus dem freien Arbeitsmarkt oder nach unternehmensinterner Auswahl in diese Position gekommen? Haben Sie ihnen Führungswissen und ausreichendes Führungstraining zukommen lassen? Wollen sie wirklich Mitarbeiter führen oder eigentlich nur Sachaufgaben erledigen? Können wir ihnen wirklich (schon) unseren wertvollsten Schatz, nämlich unsere loyalen Mitarbeiter überlassen?

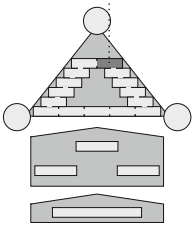
Der Chef-Loyalisator

Das *Gallup-Institut* in den USA befragte zwei Millionen Angestellte in 700 Unternehmen über ihre Beziehung zu ihren unmittelbaren Vorgesetzten. *Marcus Buckingham,* Leiter der Untersuchung, bringt das Ergebnis auf einen kurzen Nenner: „Die Leute nehmen eine Stelle an, weil ihnen das Unternehmen gefällt, und verlassen es, weil ihnen ihr Chef nicht zusagt." Aber nicht nur die Verweildauer, auch die Produktivität der Mitarbeiter hängt von dieser Beziehung ab.

Wer nicht auf Augenhöhe mit dem Mitarbeiter führen kann, sondern dazu auf ein Podest gestellt werden muss, der hat bald ausgepredigt.

Vorgesetzter zu sein „reizt" so manchen (wie immer man das auch verstehen kann), und das Chef-Thema ist unerschöpflich – in Büros, Fahrstühlen, Kantinen und Ehebetten. Vor allem bei denjenigen, denen die Führungskraft vorgesetzt wird. „Mein Chef ist ein Arschloch, Ihrer auch?", fragte ein viel beachteter (kein Wunder bei dem Titel) Untergebenen-Ratgeber von *Margit Schönberger,* damals PR-Chefin von *Random House*, einem *Bertelsmann*-Tochterunternehmen. „Heute leidet bereits jeder Zweite unter seiner Arbeitssituation und dabei besonders unter seinem Chef. Das liegt vor allem an der Unprofessionalität derer, die das Sagen im Unternehmen haben, an ihrer Unfähigkeit, mit Menschen umzugehen, an ihrem Machthunger und ihrer Verachtung gegenüber den Mitarbeitern. Denn immer öfter sitzen in den Chefsesseln Jung- oder Möchtegerndynamiker, die sich zwar durch Ehrgeiz, mitunter auch durch Tüchtigkeit auszeichnen, selten aber durch Mut, Menschlichkeit und Ideenreichtum."

Wenn das die Situation in deutschen Unternehmen ist, dann werden für Sie mit *Total Loyalty Marketing* auch auf Mitarbeiterseite goldene Zeiten anbrechen. Ihr Unternehmen wird in Zukunft (noch mehr als bisher) die besten und loyalsten Mitarbeiter anziehen, die in Ihrem Markt zu haben sind. Denn der Mensch Mitarbeiter wird sich diese Behandlung von solchen Unternehmen (= Ihren Wettbewerbern) nicht länger gefallen lassen; er kann es sich leisten, sich nach dem richtigen Chef umzusehen.



Nicht mehr Technologien und Maschinen, sondern Management und Mitarbeiterführung sind heute die entscheidenden Faktoren im Wettbewerb. Der autoritäre Boss hat sich überlebt, Führung durch Angst, Schrecken und Scheckbuch sind vorbei – und wo es sie noch gibt, wollen die wirklich Guten keinesfalls mehr arbeiten. Mitarbeiterbindung auf der Basis tumber Treue, Bequemlichkeit und moralischer Verpflichtung funktioniert nicht mehr. Diese antike Form „falscher Loyalität" ist ein Auslaufmodell. „Wollen" hat das „Müssen" auf Seiten der Mitarbeiter abgelöst. Nur: Unternehmen müssen sich die Loyalität ihrer Mitarbeiter täglich neu verdienen. „Wenn Menschen das Kapital heutiger Unternehmen sind, dann muss Management zum **Humanagement** werden", fordert *Kjell A. Nordström*.

Loyalisierend führen ist erlernbar, nicht angeboren

Führungskräfte müssen heute viel mehr von Menschen und von Marketing verstehen.

Kooperative, emotionale Führung scheint demnach angesagt. Die Mitarbeiter teilhaben und mitgestalten lassen an dem, was im Unternehmen passiert, was Unternehmer oder Geschäftsleitung bewegt. Unterschätzen Sie keinesfalls die normative Kraft der Emotionen in den Herzen der Top-Manager. Ihre Freude an der Arbeit, ihr Enthusiasmus für die Aufgabe, ihre Begeisterung für die Vorgänge innerhalb und außerhalb des Unternehmens, die Markterfolge, das positive Kunden-Feedback, all das muss die Chefetage verlassen.

Lassen heißt ganz stark auch emotional teilhaben lassen. Der Chef ist ein Mensch, er/sie hat Gefühle, in erster Linie für seine Mitarbeiter und seine Kunden, in nächster Linie für seine Kapitalgeber und Lieferanten. Er hat Familie, Verwandte, Freunde. Er ist ein Mensch, ein Team-Mitglied im großen Unternehmensteam, vielleicht ein etwas bestimmenderes Mitglied, aber einer des Teams, der ohne alle anderen Team-Mitglieder nichts bewirken kann. Je umfassender die Fähigkeit eines Leitenden ist, Emotionen zu zeigen und zu übertragen, desto mehr ist er in der Lage, diese Stimmung auch auf seine Mitarbeiter zu übertragen, die sie wiederum an die Kunden weitergeben. Es macht Spaß, *mit* solchen Chefs – nicht *für* – solche Chefs zu arbeiten. Wer Spaß an der Arbeit hat, sich keine Sorgen machen muss, ein positives Klima vorfindet, der fühlt sich besser, arbeitet lieber, schneller, mit besseren Resultaten. Positive Gefühle fördern die mentale Leistungsfähigkeit; Mitarbeiter und Manager nehmen Informationen und Situationen besser auf und treffen die besseren Entscheidungen – wenn man sie lässt.

Doch das ist uns noch zu einfach und vor allem: viel zu pauschal. Auf Kundenseite sprechen wir davon, eines nicht allzu fernen Tages

One-to-One-Marketing zu machen, das heißt: Hunderte, vielleicht Tausende unserer Kunden datenbankgestützt ganz individuell anzusprechen und zu behandeln, alle ihre Wünsche und Bedürfnisse zu speichern und nach besten Kräften zu befriedigen. Und unsere Mitarbeiter sollen wir mit einer Sorte Führung abspeisen?

Die Zeit ist reif für One-to-One-Führung.

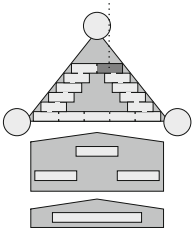
Erlauben Sie die Abwandlung des alten Zielgruppen-Kalauers von dem Wurm, dem Fisch und dem Angler: Moderne Führung muss dem Mitarbeiter schmecken und nicht dem Manager. Und jeder bekommt die Angel-Rute und den Köder, den er speziell braucht. Es ist Zeit für die **One-to-One-Führung**, für die Mitarbeiter-Wünsche-und-Bedürfnisse-Datenbank, für das rational-emotionale Instrumentarium zum Glücklichmachen jedes einzelnen Individuums, das Ihnen fünfmal pro Woche das Wertvollste zur Verfügung stellt, was es hat: seine Zeit und seine Intelligenz.

So, wie Sie lernen können, mit dem Kunden per loyalisierendem Marketing-Instrumentarium virtuos umzugehen, so ist es auch erlernbar, mit dem „Mitarbeiter-durch-Führung-loyalisieren"-Instrumentarium umzugehen. Denn genau das haben Sie bei Ihrem Klettern auf der Loyalitätstreppe getan. Was Sie jetzt noch brauchen, ist ein loyalisierender Führungsstil. Stopp! Nein, Sie brauchen so viele loyalisierende Führungsstil-Kombinationen, wie Sie Mitarbeiter zu führen haben. Eine Kombination woraus?

Führungsstile als Loyalisierungsinstrumente

Wie bewirken Menschen, dass ihnen andere Menschen folgen? Diese Phänomene begleiten uns parallel zur Menschheitsgeschichte, und wer einen Blick ins Tierreich wagt, der erhält auch dort Futter für spannende Vergleiche. Schnell ist zu erkennen, dass unterschiedlichste „Führer" ihren ganz eigenen „Stil" hatten und haben, sich ihrer Gefolgschaft zu versichern. Doch in unserer multioptionalen Gesellschaft mit einer multioptionalen Mitarbeiterschaft ist der Führende, der nur über einen, nämlich seinen Führungsstil verfügt, schnell am Ende.

Daniel Goleman, weltweit bekannter Vater der „Emotionalen Intelligenz", unterscheidet in seinem jüngsten Buch *Emotionale Führung* sechs Führungsstile. Er stützt sich dabei auf eine globale Untersuchung von 3 871 Führungskräften und die Auswirkungen von deren Führungsstilen auf Umsatzerlöse, Ertragswachstum, Effizienz und Rentabilität ihrer Unternehmen. Die ersten vier Stile (visionär, coachend, gefühlsorientiert und demokratisch) erzeugen eine leistungs-



steigernde Resonanz, die beiden letzten (fordernd und befehlend) können in gewissen Situationen zwar nützlich sein, sind aber mit Vorsicht einzusetzen.

Der visionäre Stil gibt das Ziel vor, nicht aber den Weg, der dorthin führt. Dies gibt den Mitarbeitern die Gelegenheit zur Selbstverwirklichung im vorgegebenen Rahmen, der seinerseits Sicherheit und Klarheit schafft. Dieser Stil ist vor allem dann gefragt, wenn aufgrund von Veränderungen eine Neuausrichtung des Unternehmens oder der Aufgabe des Mitarbeiters ansteht. Er führt zu Treue und höchster Loyalität der wertvollsten Mitarbeiter, wenn sie sich mit den Zielen identifizieren. Der visionäre Stil ist äußerst effizient, da von der Führungskraft nicht das *Wie*, sondern nur das *Warum* vorgegeben werden muss. **Wissen** und **Können** müssen zu hundert Prozent vorhanden sein, und ein grundsätzliches **Wollen** ist Voraussetzung.

Der coachende Stil verbessert die Fähigkeiten eines Mitarbeiters durch gezielte Förderung seiner Leistungen und bringt seine individuellen Ziele in Einklang mit den Zielen der Organisation. Obwohl oder vielleicht gerade weil Coaching sich auf die persönliche Entwicklung von Mitarbeitern und nicht auf die Bewältigung konkreter Aufgaben konzentriert, bewirkt es außergewöhnlich positive Loyalitätsreaktionen. Die damit verbundenen sehr persönlichen Gespräche mit Mitarbeitern bauen Bindung und Vertrauen auf, schaffen einen laufenden Austausch und geben Mitarbeitern leistungsbezogenes Feedback (das sie gerne annehmen, weil sie das Gefühl haben, dass es ihren eigenen Interessen dient und nicht nur denen des Chefs). Ein Coach delegiert gut, da er den Mitarbeitern Herausforderungen gibt, an denen Sie wachsen können. Coaching funktioniert am besten mit Mitarbeitern, die Initiative zeigen und sich weiterentwickeln wollen. Falsch verstanden oder praktiziert, kann es allerdings in Einmischung ausarten, wie die Mitarbeiter ihre Arbeit zu erledigen haben. Der coachende Stil eignet sich für alle Hierarchieebenen und Mitarbeiter, da er Defizite bei **Wissen**, **Können** und **Wollen** ausgleichen kann.

Der gefühlsorientierte Stil eignet sich hervorragend, um gespaltene Teams zu vereinen, die Kommunikation zu verbessern, in stressigen Zeiten zu motivieren oder das Vertrauen in eine Organisation wieder herzustellen. Der offene Umgang mit Emotionen ist typisch. Die Führungskraft nimmt dabei ihre Mitarbeiter und ihre Gefühle sehr ernst und bemüht sich, für Zufriedenheit, Harmonie und Moral im Team zu sorgen. Da nicht Aufgaben und Ziele, sondern die emotionalen Bedürfnisse der Mitarbeiter Priorität haben, führt die Gefühlsorientierung zu keiner unmittelbaren Steigerung der Leistung; sie

bewirkt jedoch eine außerordentlich große Loyalität und Verbundenheit mit dem Unternehmen und mit der Führungskraft (typisch für asiatische Länder). Der gefühlsorientierte Stil setzt nur am **Wollen** an und ist ideal mit dem visionären und coachenden Stil zu verknüpfen. Manager, die nur gefühlsorientiert vorgehen, unterliegen allerdings leicht der Gefahr, Auseinandersetzungen auch dort zu scheuen, wo sie unerlässlich sind.

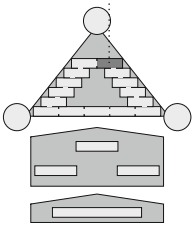
Der demokratische Stil soll Zustimmung oder einen Konsens erreichen oder wertvolle Beiträge von Mitarbeitern sammeln. Herrscht ein offenes Betriebsklima und kann die Führungskraft Kritik vertragen, dann erzeugt er Vertrauen und Respekt und gibt den Mitarbeitern das Gefühl, dass ihre Meinung zählt. Dieser Stil zeigt seine Stärken vor allem dann, wenn sich der Manager des richtigen Wegs (noch) nicht sicher ist und die Ideen von fähigen Mitarbeitern beispielsweise zur Umsetzung seiner Vision, benötigt. Zuhören (oder besser gesagt hin-hören) ist die entscheidende Stärke des demokratischen Führers, der das Gefühl vermittelt, die Gedanken und Sorgen der Mitarbeiter wirklich hören zu wollen. Er ist Mitglied seines Teams und nicht ein Chef, der sich über seine Mitarbeiter stellt.

Der demokratische Stil hat den besonderen Charme, dass er Lücken beim praktischen **Wissen** und **Können** des Managers ausgleichen kann und gleichzeitig das **Wollen** der Mitarbeiter fördert.

Der fordernde Stil lässt hoch motivierte, kompetente Teams herausragende Ergebnisse erzielen, zumindest für kurze Zeit. Ziele zählen und nicht Menschen und ihre Gefühle. Die fordernde Führungskraft gibt anspruchsvolle Leistungsstandards vor, die sie zwar selbst erfüllt, die aber für viele Mitarbeiter auf Dauer oft zu hoch sind. Der fordernde Stil findet sich oft bei Spezialisten, die fraglos aus vollstem Herzen **wollen** und aufgrund ihrer Sachkenntnis in Führungspositionen befördert wurden, deren Führungs**wissen** und -**können** jedoch noch nicht ausreichend entwickelt wurde. Die Auswirkungen auf die Loyalität der Mitarbeiter ist äußerst negativ, wenn diese die schnelle Gangart nicht mitgehen **können** oder **wollen** und dann als Versager zur Seite gestellt werden.

„In den meisten modernen Organisationen ist der befehlende Chef ein Dinosaurier."
Daniel Goleman

Der befehlende Stil kann angezeigt sein, um in Krisen eine Kehrtwende einzuleiten oder „problematische" Mitarbeiter zur Räson zu bringen, ist in den meisten Fällen jedoch der am wenigsten effiziente; Illoyalität der Mitarbeiter ist vorprogrammiert. Der Führer erwartet, dass man seine Anweisungen ohne Wenn und Aber sofort befolgt, ohne sich die Mühe zu machen, die Gründe zu erklären. Bei Nichtbefolgen oder Zögern hagelt es Drohungen und Repressionen. Feed-



back gibt es nur über das, was der Mitarbeiter falsch gemacht hat, das heißt: kein Lob, nur Kritik. Ein unmittelbarer Zusammenhang mit hoher Unzufriedenheit der Kunden ist nachweisbar – außerdem liegt er auf der Hand: Interaktionen mit dem Chef verderben den Mitarbeitern die Laune, was sofort auf die Kundenseite durchschlägt.

Dieser Stil und der zugehörige Manager-Typus sind Relikte der streng hierarchischen Unternehmensstrukturen des vergangenen Jahrhunderts, die nach Befehl und Gehorsam funktionierten. Häufig ist dieser Führungsstil auch noch gepaart mit mangelnder emotionaler Selbstkontrolle des Vorgesetzten, der seine Befehle brüllt, ohne sich um die Reaktionen der Empfänger zu kümmern. Der befehlende Stil bewirkt bestenfalls Dienst nach Vorschrift, eine „liebevolle" Ausführung der Aufgaben darf wohl keineswegs erwartet werden. Für das *Total Loyalty Marketing* ist er gänzlich ungeeignet, es sei denn, eine plötzliche Krise erfordert sofortiges oder rigoroses Eingreifen. Selbst wenn **Wissen** und **Können** vorhanden sind – **Wollen** findet nicht statt, es wird durch **Müssen** ersetzt.

Ein neuer Führungsansatz: die kundenorientierte Mitarbeiterführung

Die kundenorientierte Führung richtet die Mitarbeiter voll und ganz auf den Kunden aus. Die Schlüsselfragen, die dabei immer wieder zu stellen sind, lauten:

- Wer und wie ist unser Kunde?
- Wie „tickt" er emotional?
- Was will und braucht er wirklich?
- Was ist gut und richtig für ihn?
- Was hält er von unserer Leistung?
- Was fängt er damit an?
- Wie können wir helfen, unsere Kunden erfolgreich und damit glücklich zu machen?

Und wie erfahren wir all das? Nicht am grünen Tisch, nicht durch Studien und Statistiken, sondern nur durch regelmäßige, offene Dialoge mit den Kunden! Kundenorientiert führen heißt demnach: Nicht glauben, zu wissen, was der Kunde nötig hat und nützlich findet, sondern die Mitarbeiter dazu anhalten, täglich Kunden-Rückmeldungen einzuholen.

Die kundenorientierte Haltung eines Unternehmens beginnt in den Köpfen der Führungskräfte. Nicht, was wir am besten können, was

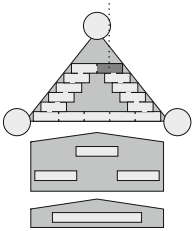
bequem für uns und gut für die Anteilseigner ist, sondern was gut für unsere Kunden ist, steht im Fokus. Denn vor dem Geldverdienen steht der Kunde. Und seine Geldscheine sind Stimmzettel! Für den Mitarbeiter heißt das: Im Zweifel dem Kunden und nicht dem Boss gefallen, seine ganze Energie auf den Kunden und nicht auf die Führungskraft konzentrieren.

Die kundenorientierte Führung ist folgendermaßen geprägt:

- Management by walking *and talking* around.
- Der Kunde ist in Gesprächen und Meetings ständig positiv präsent.
- Mitarbeiter werden als interne Kunden gesehen – und auch so behandelt.
- Die Mitarbeiterzufriedenheit wird regelmäßig gemessen und ist hoch.
- Die Führungskraft lebt Kundenorientierung deutlich sichtbar vor.
- Die Ziele der Mitarbeiter sind auf Kundenorientierung ausgerichtet.
- Die Mitarbeiter werden in die Gestaltung aller Prozesse aktiv eingebunden.
- Über kundenorientierte Einstellungen wird regelmäßig gesprochen.
- Kundenorientiertes Verhalten wird gefördert, gemessen, gelobt und belohnt.
- An kundenorientierter Prozess-Optimierung wird ständig gearbeitet.

Aus dem persönlichen Führungsstil wird der persönliche Geführtenstil.

Der professionelle Manager muss in der Lage sein, sich von einem auf sich bezogenen „persönlichen" Führungsstil zu lösen, ebenso wie der professionelle Marketer in der Lage sein muss, sich in Zielgruppen hineinzudenken, denen er nicht selbst angehört. Das Ziel ist der „persönliche Geführtenstil". Je nach Person und nach Situation des Mitarbeiters, des Teams oder des Unternehmens wird ein individueller Führungsstil-Mix gewählt (ähnlich dem Marketing-Mix). Je qualifizierter der Manager, desto mehr dieser Instrumente kann er anwenden, ohne dabei seine eigene strategische Linie zu verlassen. Die Anwendung von nur einem Führungsstil ist relativ einfach – wenn es der Stil ist, der unserer Persönlichkeitsstruktur am nächsten kommt. Auch die anderen zu nutzen, muss man lernen. Management ist eine eigene Profession, auch wenn die meisten Manager, mangels ausreichenden Führungstrainings, auf jahrelanges „learning by doing" mittels „trial and error" angewiesen sind. Dass manch einer dabei eine Loyalitätsblutspur durchs Unternehmen zieht, ist nur partiell seine eigene Schuld. Seine Vorgesetzten oder Aufsichtsgremien müssen sein **Wissen**, **Können** und **Wollen** prüfen und beurteilen, bevor sie ihn **lassen**.



Nur loyale Chefs haben loyale Mitarbeiter

Führungskräfte stehen unter ständiger Beobachtung. Ihre Taten – gerade auch im Hinblick auf Loyalität den Lieferanten, Partnern, Kunden, Mitarbeitern und Kollegen gegenüber – werden kritisch beäugt und bewertet. Wer also Loyalität von seinen Mitarbeitern will, tue selbst den ersten Schritt. Was bedeutet:

„Die größte Versuchung im Leben einer Führungskraft: Dinge tun, die eher populär als richtig sind."
Unbekannt

Eines der wichtigsten Kriterien für hohe und höchste Loyalität im Unternehmen ist und bleibt die Auswahl der Spitzenmanager; deren „Vorleben" darüber bestimmt, was sie an Loyalität von ihren Mitarbeitern erwarten dürfen. *Jack Welch*, 20 Jahre Vorstandschef von *General Electric* und weltweit anerkannter „Mustermanager", nennt in seiner Autobiografie *Was zählt* eine Reihe von Merkmalen, die eine solche Top-Kraft mitbringen muss: Charakter, Integrität, Fairness, Ehrlichkeit, Vertrauenswürdigkeit, Selbstbewusstsein, Leidenschaft, Freude an der Arbeit ...

Loyalitätsorientierte Führung ist Beziehungsmanagement mit dem unternehmerischen Ziel, sich gegen seine Wettbewerber durchzusetzen. Schon heute müssen alle Versuche scheitern, etwa per Technik oder Prozessoptimierung einen dauerhaften Wettbewerbsvorsprung erreichen zu wollen, da sie komplett und rasend schnell kopiert werden können.

Viel schwieriger ist es, Investitionen in Mitarbeiterloyalität, in ein System menschlicher Ressourcen zu kopieren, das sich zusammensetzt aus:

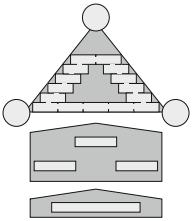
1. den richtigen gefundenen Mitarbeitern,
2. dem Wissen im Unternehmen, das heißt in den Köpfen der Mitarbeiter,
3. dem Können aufgrund von spezifischen kundennutzenrelevanten Trainings,
4. einem Motivationssystem, das genau auf Ihre Mitarbeiter passt und
5. einem Management, das es schafft, diese wertvollen Mitarbeiter richtig zu führen und zu lassen und seine Führungsstile auf jeden einzelnen von ihm geführten Mitarbeiter im Sinne einer One-to-One-Führung anzupassen.

Ihr Konkurrent wird sich die Zähne ausbeißen bei dem Versuch, Ihren Loyalitätsvorsprung einzuholen.

Ihr individueller Loyalitäts-Ideenspeicher

- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____

6 Die Loyalitätstreppe des Kunden



Der Interessent ____ 187
Zielgruppe Interessent ____ 188
Anders und besser sein ____ 190

Der Erstkäufer ____ 193
Vertrauen aufbauen ____ 194
Überwinden Sie „die negativen Fünf“ ____ 195
Das Welcome-Paket ____ 197

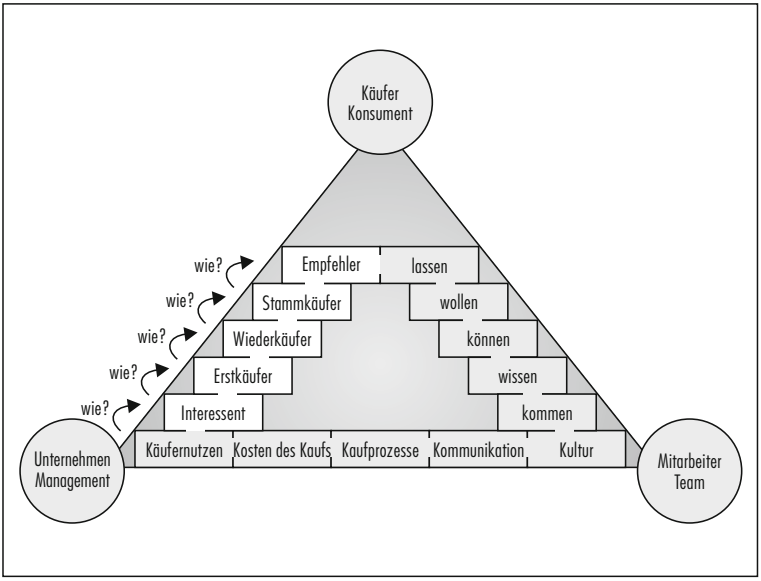
Der Wiederkäufer ____ 199
Das komplette Erlebnis ____ 201
Wer fragt, loyalisiert ____ 205
Begeisterung loyalisiert ____ 209
Hurra, eine Reklamation! ____ 217
Das Begeisterungsmanagement ____ 222

Der Stammkunde ____ 223
Welches Privileg hätten Sie denn gern? ____ 224
Welche Karte darf’s denn sein? ____ 228
Auf immer und ewig? ____ 233

Der Empfehler ____ 239
Der Kunde als Empfehler ____ 240
Die neue Bandbreite
des Empfehlungsmarketing ____ 242
Empfehlungsnetzwerke ____ 247
Die Presse als Empfehler ____ 249

Noch mal klettern! Nachdem die Basisachse des Loyalitätsdreiecks steht und die Loyalitätstreppe des Mitarbeiters erarbeitet ist, begeben wir uns nun auf eine Treppe mit wiederum fünf Erfolgsstufen: auf die Loyalitätstreppe des Kunden. Im weiteren Verlauf werden Sie mit folgenden Fragen konfrontiert:

- Auf welcher Stufe befindet sich mein Kunde gerade? Und wie fühlt er sich dort?
- Wie bekomme ich ihn dazu, eine Stufe höher zu steigen?
- Wie stelle ich sicher, keine Kunden zu gewinnen, die ich nicht brauchen kann?
- Wie stelle ich sicher, keine Kunden zu verlieren, die ich halten will?
- Wie bekomme ich ihn schließlich auf die erstrebenswerte Empfehlerstufe?

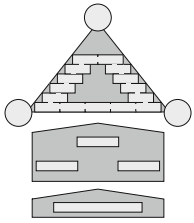


Die Loyalitätstreppe des Kunden mit ihren einzelnen Erfolgsbausteinen

Und die vielleicht wichtigste Frage von allen:

- Wie binde ich meine Mitarbeiter aktiv in die Loyalisierungsprozesse ein?

Fünf Stufen auf der Loyalitätstreppe des Kunden



Ihr Kunde ist zunächst ein **Interessent**. Bevor er das aber wird, muss er auf Sie aufmerksam geworden sein. Im nahezu unüberschaubaren Dschungel von Angeboten und Informationen wählt er

- den erstbesten Anbieter, den er finden konnte, oder
- den bekanntesten/renommiertesten/überzeugendsten Anbieter, weil ihm dies die größte Sicherheit verspricht, oder
- denjenigen, der ihm empfohlen wurde.

Auf einem dieser Wege entscheidet sich also der Interessent, bei Ihnen (und nicht bei einem Ihrer Mitbewerber) zu kaufen. Schon während er seine Entscheidung für Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung trifft, packt ihn womöglich Kaufreue. Und nun steht er als **Erstkäufer** vor Ihnen – und Sie merken es nicht einmal. Er ist ein wenig unsicher – helfen Sie ihm bei seinen ersten Schritten? Er hat schon Werbekosten verursacht und er könnte – langfristig betrachtet – sehr viel Geld in Ihre Kasse bringen. Behandeln Ihre Mitarbeiter ihn auch so? Schätzen Sie den Vertrauensvorschuss, den man Ihnen da entgegenbringt?

Aus diesem Erstkäufer machen Sie vielleicht – wenn alles gut läuft und Sie Ihr Nutzenversprechen einlösen und sogar übertreffen – einen **Wiederkäufer**. Zeigen Sie, dass Sie sich darüber freuen, dass er wiederkommt, wieder kauft? Bemerken Sie es überhaupt?

Was tun Sie, um ihn wieder und wieder bei Ihnen kaufen und so zum **Stammkunden** werden zu lassen? Ein Stammkunde ist mehr als wertvoll, er hat schon viel Geld bei Ihnen ausgegeben und er wird es weiter tun.

Und er wird Sie empfehlen. Aber nicht nur er, sondern alle anderen Kunden, ja sogar Interessenten und Menschen, die nie bei Ihnen kaufen werden, kommen als **Empfehler** in Frage. Meist bleiben sie unerkannt, ungedankt und unbelohnt. Ihr Ziel sollte es sein, so viele Kunden wie möglich auf die Empfehlerstufe zu heben und auf diesem Weg so wenig passende Kunden wie möglich zu verlieren. Denn nicht auf der Stammkundenstufe, sondern auf der Empfehlerstufe sind Ihre Kunden am profitabelsten. Dort bringt *Total Loyalty Marketing* Sie hin, da wird das meiste Geld verdient. Ein gut gemachtes Empfehlungsmarketing ist die beste Umsatz-Zuwachs-Strategie aller Zeiten. Vor allem aber: Neukunden werden auf diesem Weg gleich mitgeliefert. Und zwar kostenlos.

Mitarbeiter im Kundenkontakt

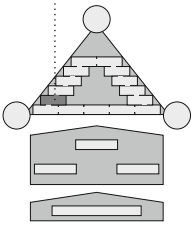
Alle noch so guten Marketingansätze taugen nichts, wenn die Mitarbeiter diese nicht kennen, nicht verstehen und nicht umsetzen können oder wollen. Ein Mitarbeiter kann mehr als Sie denken, aber er unterstützt nur das, woran er selbst beteiligt ist. Mitarbeiter müssen aktiv und andauernd – nicht nur zum punktuellen Löschen von Strohfeuern – in den kompletten Loyalisierungsprozess des Marketing eingebunden werden. Doch nur Mitarbeiter, die die Absicht haben, länger zu bleiben, sind motiviert, sich aktiv einzubringen.

Loyalisierungsprozesse für Kunden lassen sich gut im Rahmen von Kreativ-Workshops mit den Mitarbeitern erarbeiten: in einem machtfreien, inspirierenden Umfeld, mit externer Experten-Moderation, über mehrere Hierarchie- bzw. Fachebenen hinweg, möglichst ohne den Chef. Mitarbeiter haben Spaß daran, sich einzubringen, eigene Ideen zu entwickeln. Sie machen das im Detail wahrscheinlich besser, als das Management es je könnte, denn sie sind an der Front und haben das Ohr am Kunden. Sie würden mit Herz und Seele ihre eigenen Ideen in die Tat umsetzen und hierdurch bessere Resultate erzielen. So kann man nicht nur die Kunden, sondern vor allem auch die Mitarbeiter selbst stärker loyalisieren.

Beispiel

Als die Zwei-Sterne-Hotelkette *Ibis (www.ibishotel.com*), in Deutschland mit rund 80 Hotels vertreten, ein neues Qualitätsversprechen einführen wollte, wurde den Mitarbeitern im Hotel nicht ein fertiges Handbuch mit allen erdenklichen Fallbeispielen und Handlungsanweisungen übergeben, sondern sie erhielten folgende Aufgabenstellung: „Ibis plant, in absehbarer Zeit in allen Hotels eine 15-Minuten-Service-Garantie einzuführen. Bitte bereiten Sie sich entsprechend darauf vor und teilen Sie uns mit, wenn Sie soweit sind." Der Hoteldirektor hatte den Auftrag, dieses Projekt seinen Mitarbeitern zu übertragen. Mit Feuereifer gingen diese ans Werk. Man übernachtete in seinem eigenen Hotel, um etwaigen Problemen auf die Spur zu kommen. Der Haustechniker machte technische Erste-Hilfe-Kurse, Koch und Barmann gaben ihre besten Rezepte preis. Man entwickelte Checklisten und Krisenszenarien, was bei welchem Problem wie zu erledigen sei. Auf den Etagen wurden 15-Minuten-Emergency-Rooms eingerichtet, in denen Ersatz-Fernseher, Fernbedienungen, Batterien, Birnen usw. lagerten. Zwischen den verschiedenen Hotels fand ein reger Erfahrungsaustausch statt. Wenn Gäste eine Reklamation hatten, war nunmehr die Stoppuhr im Einsatz.

Zur Funktion des *Ibis*-15-Minuten-Versprechens als Garantie siehe Seite 84.



Nachdem alle Hotels ihr Startzeichen gegeben hatten, konnte es an einem 1. April losgehen. Auf einer großen Tafel am Hoteleingang wurden die Gäste informiert. Auf Flyern, die sie erhielten, war Folgendes zu lesen: „Sollte tatsächlich einmal etwas in Ihrem Zimmer oder mit dem Service in unserem Hotel nicht in Ordnung sein, sagen Sie es uns. Unser *Ibis*-Team verpflichtet sich, jedes kleine Problem während Ihres Aufenthalts, für das wir verantwortlich sind, innerhalb von 15 Minuten zu lösen – und das rund um die Uhr. Sollte es uns einmal wirklich nicht gelingen, den Mangel innerhalb des gesetzten Zeitraumes zu Ihrer Zufriedenheit zu lösen, so werden Sie dafür von uns eingeladen."
Die Gäste erhielten im Fall des Falles ein 15-Minuten-Rätsel oder einen 15-Minuten-Lolli, um die Wartezeit zu überbrücken. Für die Mitarbeiter war es eine Frage der Ehre, die Lösung so schnell wie möglich zu finden. Jeder Vorfall wurde mit Zeitangabe auf der Tafel am Eingang dokumentiert. Die Öffentlichkeit wurde mit Anzeigen auf diese in der Hotellandschaft einmalige Servicegarantie aufmerksam gemacht. Presse, Funk und Fernsehen berichteten ausführlich. Denn es gab viele Geschichten zu erzählen. Die Mitarbeiter standen im Mittelpunkt und machten ihre Sache hervorragend.

Das Beispiel zeigt: Wenn man Mitarbeiter machen lässt, gehen sie mit Engagement, mit Kreativität und vor allem mit Spaß an die Aufgabe heran. Im Rahmen von so genannten „Open-Space"-Veranstaltungen kann man auch große Gruppen, hunderte von Menschen an service- oder loyalitätsorientierten Themen arbeiten lassen. Die Ergebnisse werden denen, die am grünen Tisch entstanden, immer überlegen sein – vor allem in der Umsetzung. Auch Auszubildende und Praktikanten lassen sich in diese Prozesse gut einbinden. Junge und neue Mitarbeiter kommen mit innovativen, unverstellten Sichtweisen, die man unbedingt nutzen sollte. Filialisten können Mitarbeiter zwischen den verschiedenen Geschäftsstellen austauschen, um die besten Prozesse und Problemlösungen (Best Practice) miteinander zu teilen. Aber bitte nur für kurze Zeit, damit keine Loyalitätsnetzwerke zerrissen werden!

Der Interessent

Gleich bei der Gewinnung von Interessenten als Einstieg auf der Loyalitätstreppe des Käufers zeigt sich, wie gut Ihre strategische Vorarbeit gelungen ist. Jetzt muss Ihre „strategische Kongruenz" aus Ziel, Zielgruppe und Positionierung und damit Ihr Zusammenspiel aus Kunden und Kundennutzen seine Einzigartigkeit beweisen.

Vergleiche Strategie ab Seite 68.

Zielgruppe Interessent

Mehr über Zielgruppen ab Seite 57.

Wer kommt für Sie überhaupt als Interessent in Frage? Noch einmal in Kürze:

- Für ihn ist der von Ihnen angebotene Nutzen relevant.
- Für ihn stimmt das Kosten-Nutzen-Verhältnis.
- Er hat an seinem Wohnort die Gelegenheit, Ihr Angebot zu bestellen oder zu kaufen.
- Sie können direkt oder über die Medien mit ihm kommunizieren.
- Er passt zu Ihnen und Ihren sonstigen Käufern.
- Er hat Loyalitätspotenzial und ist profitabel.

Ihre Stammkunden liefern Ihnen das beste Interessenten-Profil. Sie können Ihnen genau sagen, warum sie immer wiederkommen, und liefern Ihnen die kaufentscheidenden Argumente, die in Ihre Prospekte kommen. Mit deren Profil gehen Sie zu einem Adressbroker und kaufen neue Adressen ein oder finden die richtige Zeitschrift für Ihre Coupon-Anzeige. Von dieser „Sorte" wollen Sie mehr.

Siehe hierzu Seite 34.

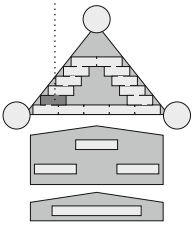
Ferner ist es sinnvoll, die anvisierten Interessenten nach ihrem Loyalitätsverhalten (gruppenkonform, monogam, polygam) zu analysieren. So finden Sie vielleicht heraus, dass verheiratete Lehrer um die 40 mit Eigenheim und *Opel* oder ledige Krankenschwestern um die 30, die in einer bestimmten Gegend leben, für Sie das höchste Loyalitätspotenzial haben. So können Sie beispielsweise bei einer Mailingaktion mit kleineren Stückzahlen höhere Responseraten erzielen, weil Sie nur auf die aus Ihrer Erfahrung besten Potenziale fokussieren.

Beispiel

An dieser Stelle kommen Verbraucher-Typologien ins Spiel. Jeder angehende Verkäufer wird im Rahmen von Seminaren mit den verschiedenen Kundentypen, denen er begegnen wird, vertraut gemacht. Freizeitparks wie der *Asterix Park (www.parcasterix.fr)* in Paris teilen ihre Besucher entsprechend ihres typischen Verhaltens in verschiedene Kategorien ein. Darunter sind beispielsweise die „stillen Beobachter" und die „aktiven Mitmacher".

Beispiel

Jede Branche kann das für sich tun. Eine Kfz-Reparaturwerkstatt beispielsweise hat „Schnell-hin-schnell-weg"-Kunden, die den Wagenschlüssel zusammen mit einem ausgefüllten Reparaturzettel in den Briefkasten werfen und später im Laufschritt das fertige Auto abholen. Die „Autonarren" fachsimpeln mit dem Werkstatt-Meister. Andere Kunden, nennen wir sie „Inspektoren", lassen sich jeden einzelnen Reparatur-



schritt ausführlich erklären und machen selbst die Endkontrolle. Wieder andere, die „Rabattjäger" wollen die Rechnung noch einmal runterhandeln. Und die „Pflegeleichten" akzeptieren einfach alles. Jeder dieser Kunden wird auf eine andere Art und Weise glücklich, wenn die Werkstatt sich darauf einstellt: Dem einen keine Zeit stehlen, sich für den anderen Zeit nehmen. Beim dritten Vertrauen aufbauen, den vierten mit einem kostenlosen Extra beglücken. Und für den fünften ein superdickes Dankeschön bereithalten, weil es so angenehm ist, mit ihm zusammenzuarbeiten.

Beispiel

Oder nehmen wir an, Ihre Zielgruppe sind Motorradfahrer. Sie werden sich vor allem für die Motorradfahrer interessieren, die gruppenkonform bzw. monogam auf Ihre Angebote reagieren. Im Kreise Ihrer treuen Motoradfahrerkunden werden Sie erforschen, welches typische Profil diese haben, wo noch mehr von ihnen zu finden sind und auf welche Ansprache sie am besten reagieren. Die Gruppe der stark wechselbereiten Motorradfahrer lassen Sie links vorbeifahren, der Aufwand an Zeit und Geld für deren Gewinnung ist zu hoch. Sie konzentrieren sich auf die potenziell loyalsten und profitabelsten Neukunden.

Im Wettbewerb um interessante Zielgruppen wird das Unternehmen am erfolgreichsten sein, dem es gelingt, den größten Anteil der jeweils gruppenkonformen oder monogamen Verbraucher zu gewinnen. Für Ihre Mitbewerber wird es besonders schwierig, eine ganze Gruppe Gleichgesinnter abzuwerben. Das physikalische Prinzip dahinter ist die „Trägheit der Masse".

Nun müssen Sie noch überlegen, wie Sie die Zielgruppen, die Ihnen am wertvollsten erscheinen, besonders inspirieren, bei Ihnen zu kaufen. Und Sie müssen sicherstellen, durch Ihre Aktivitäten nicht falsche, also illoyale und unprofitable Kunden anzulocken. Die am leichtesten zu gewinnenden Kunden sind oft die am wenigsten loyalen. Sonderangebote, Gutscheinaktionen und falsch ausgerichtete Vertriebsprovisionen zielen in meist unbedachter Weise auf die schnellen Wechsler. Sie können das für sich herausfinden, wenn Sie Umsatz und Verweildauer von Sonderpreis- und Gutschein-Kunden Ihren sonstigen Kunden gegenüberstellen. Mit Gutscheinen und Sonderpreisen sollten vor allem die treuen Kunden gehalten und belohnt werden. Ihre loyalen Kunden sind ja gleichzeitig die größten Wunschkunden Ihrer Wettbewerber. Tun Sie alles, damit Ihre Wettbewerber diese nicht erobern.

Anders und besser sein

„Lieber weniger, aber besser." *Wladimir Iljitsch Lenin*

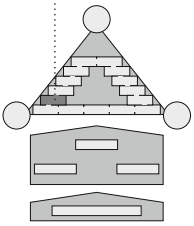
Um sich von der Konkurrenz zu differenzieren, müssen Sie nicht nur anders, sondern auch besser sein. Um so viel besser, dass es für den Kunden deutlich erkennbar ist. Und zumindest in einem Teilbereich einzigartig. So erarbeiten Sie sich eine schwer kopierbare Marktnische. Bei jeder Verbesserung lautet Ihre kritische Frage: Was ist daran innovativ, was ist daran anders und was ist daran exzellent? Wodurch erzielen wir zumindest einen kurzfristigen Konkurrenzvorsprung? Was ist der Kundenvorteil, den sonst noch niemand hat? Das bedeutet: kreieren, nicht kopieren!

Dem Verbraucher erscheinen, bevor er seine ersten Kundenerlebnisse hat, viele Leistungen gleich und damit austauschbar. Bis man auf einen glühenden Verfechter, einen Star-Verteidiger, einen leidenschaftlichen Advokaten trifft, der sein Bier oder sein Reisebüro in den höchsten Tönen lobt. Der mit missionarischem Eifer andere zu überzeugen versucht. Wie *Apple-Mac*-Nutzer und *Harley-Davidson*-Fahrer dies tun. So sind loyale Kunden.

Beispiel

Oder denken Sie an Zigaretten. Im Blindtest ein absolut austauschbares Produkt. Dennoch schwören Raucher auf ihre Marke. Legen die Schachtel demonstrativ vor sich auf den Tisch, um zu sagen: Schaut her, so einer bin ich. *Marlboro*-Raucher sind anders als *West*-Raucher, und *Gauloises*-Raucher unterscheiden sich deutlich von beiden. Mit *Marlboro's* Geschmack von Freiheit und Abenteuer kann sich jeder dritte Raucher identifizieren. Weil es überschaubare Freiheiten und ungefährliche Abenteuer sind. Am Abend sind die Pferde eingefangen und hinter Zäunen gegen die Gefahren der Nacht gesichert. Und die Jungs sitzen gemütlich am Lagerfeuer. Wie zu Zeiten der Neandertaler.

Was können Dienstleister daraus lernen? Machen Sie Ihre Leistungen erlebbar, über alle Sinne wahrnehmbar, berühren Sie Herz und Seele. Erzählen Sie Geschichten, werden Sie zum Mythos. Schaffen Sie für Ihre Kunden Erlebniswelten, in die sie eintauchen können, mit denen sie sich identifizieren, die tief schlummernde Gefühle wecken und Bedürfnisse befriedigen. Und helfen Sie Ihren Kunden, ihre Ziele zu erreichen. Seien Sie darin anders und vor allem besser als Ihre Mitbewerber. Seien Sie darin so gut, dass Ihre Zielgruppe – wie immunisiert – nicht im Traum daran denkt, den Wechsel zum Mitbewerber auch nur in Erwägung zu ziehen – nicht einmal bei Lockvogel-Angeboten. So, wie die meisten Raucher nur in höchster Not zu einer anderen Marke greifen.



Um deutlich anders, besser und damit den Mitbewerbern immer ein Stück voraus zu sein, brauchen Sie Markttransparenz. Achten Sie besonders auf Seiteneinsteiger und auf Wettbewerber mit neuartigen, kreativen Lösungen (italienische, französische, skandinavische Unternehmen) oder kundenorientierterem Serviceverständnis (US-amerikanische, japanische Firmen), die im Zuge der Globalisierung und Deregulierung auf heimische Märkte drängen. Und loyalisieren Sie Ihre Kunden, bevor es ein anderer tut.

Gerade das Internet gibt dem Verbraucher unendlich viele Möglichkeiten, sich umfassend zu informieren, in Sekundenschnelle kritisch zu vergleichen und das preisgünstigste Angebot zu wählen. Andererseits bringen die Verbraucher von ihren realen oder virtuellen Reisen neue Bedürfnisse mit und legen die Messlatten höher. Also müssen auch Sie auf Reisen gehen. In die Länder, an die Orte, an denen sich die Vorreiter Ihrer Branche gerade austoben. Um sich dort – oder alternativ im Internet – inspirieren zu lassen.

Und hört das Verändern und Verbessern nie auf? Nein, nie! Wenn Sie morgen früh aufstehen, wird irgendjemand in Ihrer Branche etwas erfunden haben, das es gestern noch nicht gab. Sie werden ständig am Ball bleiben müssen – um Sie herum verändert sich auch alles. Und zwar immer schneller. Wer gegen den Strom nur einen Ruderschlag auslässt, fällt schon zurück. „Temporary Monopoly" nennt das der bereits erwähnte *Kjell A. Nordström*, eine kurzzeitige Einzigartigkeit. An jede Verbesserung gewöhnen sich die Kunden rasch, sie wird zur Basisanforderung. Neues muss her. Seien Sie also nie zufrieden mit sich. Zufriedenheit reicht nicht. Zumindest dem Kunden nicht. Eigentlich sind Sie also nie am Ziel. „Nach dem Spiel ist vor dem Spiel", heißt es im Fußball. „Nach dem Kauf ist vor dem Kauf", könnte das für Sie bedeuten.

„Was gestern die Formel für den Erfolg war, wird morgen das Rezept für die Niederlage sein."
Arnold Glasow

Noch ein Hinweis: Loyalität funktioniert immer wieder anders. Patentrezepte gibt es nicht. Loyalität kann man nicht von der Stange kaufen, sie wird maßgeschneidert. Jedes Unternehmen muss also seine eigene, unverwechselbare Handschrift in Sachen Loyalität entwickeln.

Nun wäre es gut, mehr darüber zu wissen, wie der Entscheidungsprozess beim Kunden abläuft. Folgende Fragen sollten Sie beantworten können:

- Welche Informationen benötigt der Kunde?
- Welche Alternativen zieht er in Betracht?
- Nach welchem Kriterienkatalog wählt er aus?

- Wer trifft die ultimative Entscheidung?
- Wie liegt man gegenüber Mitanbietern im Rennen?
- Wie lange wird der Entscheidungsprozess dauern?
- Und schließlich: Warum ist die Entscheidung für oder gegen das eigene Angebot ausgefallen?

Der einzige, der Ihnen dies alles ganz genau sagen kann, ist der Kunde selbst. Dabei können nicht nur das passgenaue Angebot und persönliche Sympathie, sondern auch Ihre Marke bzw. Ihr Ruf am Markt eine starke Rolle spielen. Außerdem wäre es sinnvoll, einen möglichst direkten Kundenkontakt zu haben, also Mittler auszuschalten.

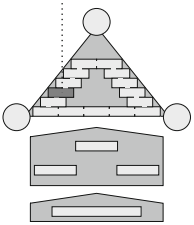
Der Interessent als Informationssuchender

Oft geht der erste Kontakt vom potenziellen Kunden aus, er holt selbst Vorab-Informationen ein

- bei Freunden, Bekannten, Verwandten, Kollegen,
- über die Medien,
- im Internet und über E-Mail,
- über Broschüren und Prospekte,
- durch einen Anruf,
- indem er persönlich vorbeikommt oder einen Verkäufer zu sich bittet.

Die beiden ersten Punkte können Sie nur bedingt, und zwar durch professionelle Arbeit steuern. Auf die Qualität der anderen Punkte haben Sie direkten Einfluss. Hierbei geht es zunächst um den ersten Eindruck. Bekanntlich gibt es keine zweite Chance, einen ersten Eindruck zu machen. Der Käufer, egal, ob es sich um eine Geschäftsbeziehung (BtoB) oder um einen Privatkunden (BtoC) handelt, würde seine Gefühlslage zu diesem Zeitpunkt so formulieren:

- Ich möchte sofort/schnellstmöglich die gewünschten Informationen.
- Ich möchte kompetente, umfassende, korrekte Informationen.
- Ich möchte, dass man freundlich und hilfsbereit zu mir ist.
- Ich möchte mit meinen Bedürfnissen verstanden werden.
- Ich möchte fair behandelt werden, sodass ich das bekomme, was ich brauche, was mir nützt. Zu einem fairen Preis.
- Ich möchte, dass die gemachten Versprechen in puncto Qualität, Leistung und Preis vollständig eingehalten werden.
- Ich möchte, dass der Kontakt/der Kauf für mich einfach ist.
- Ich möchte Sicherheit im Umgang mit meinen Daten.
- Ich möchte, dass man mich als Kunden wertschätzt.



Und ich gebe dafür:

- meine Zeit,
- mein Vertrauen,
- wenn ich kaufe: mein Geld,
- wenn alles sehr gut läuft: meine Loyalität.

Unnötig zu sagen, dass angefordertes Informationsmaterial aussagekräftig sein muss und noch am gleichen Tag zur Post geht. Unnötig zu sagen, dass der telefonische Kontakt von kompetenten, engagierten, höflichen, verkaufsorientierten Menschen erledigt wird. Und unnötig zu sagen, dass E-Mails in kürzester Zeit beantwortet werden. Hierzu muss Ihr Unternehmen Service-Standards vorgeben, wie zum Beispiel: das Telefon nach dreimaligem Klingeln abheben, E-Mails innerhalb von vier Stunden beantworten. Neuere Untersuchungen ergaben, dass nur etwa die Hälfte aller eingehenden elektronischen Post überhaupt beantwortet wird. Überprüfen Sie regelmäßig, ob ausreichend Menschen an den Rezeptionen, in den Call Centern oder Contact Centern sitzen. Es ist damit zu rechnen, dass immer mehr an den Dialog gewöhnte Marktteilnehmer aktiv auf Sie zukommen.

„Ihr seid gerade beschäftigt, ihr könnt unsere E-Mail nicht beantworten? Das tut uns leid, wir kommen später wieder. Vielleicht."
These 77 des Cluetrain Manifests

Und danach: Fragen Sie nach dem Auftrag! Machen Sie es dem Interessenten so einfach wie möglich zu kaufen. Geben Sie ihm alle dazu notwendigen Fakten. Und zwar schnell, bevor es ein anderer tut. Sie dürfen davon ausgehen, dass der Interessent auch bei Ihren Mitbewerbern anfragt. Und wenn nun der Interessent nicht reagiert? Fassen Sie nach!

Der Erstkäufer

Einen Interessenten zum Erstkäufer machen heißt, ihn auf das Vorhandensein einer passenden Lösung für seinen Bedarf aufmerksam machen und ihn dazu bringen, Kontakt aufzunehmen, um Informationen abzufordern oder am besten gleich zu kaufen. Ihre Möglichkeiten dazu sind:

- der begeisterte Kunde als Empfehler,
- der loyale Mitarbeiter im Kundenkontakt,
- die Verkaufs- oder Vermittlerorganisation (sofern Sie eine haben),
- die redaktionelle Presse (ist vertrauensbildend, glaubwürdig),
- das Internet (der Interessent tut von sich aus den ersten Schritt),

- Verkaufsförderungsmittel mit Rückantwort-Möglichkeit (Kataloge, Prospekte, Broschüren, Flyer etc.),
- Dialog-Marketing (Mailings mit Rückantwort-Möglichkeit, Telefonmarketing, E-Mail, SMS etc.),
- Events, Sponsoring, Messen,
- klassische Werbung (Zeitungen und Zeitschriften, TV, Radio, Plakat),
- der Zufall.

Eine Empfehlung ist der beste Türöffner und hat den höchsten Stellenwert bei der Neukunden-Akquise. Danach kommen Ihre Mitarbeiter. Bei der Auswahl der übrigen Instrumente stellt sich wiederum die Frage: Inwieweit hilft es mir, Loyalität zu erzeugen? So ist die Reihenfolge von Fall zu Fall verschieden: Der Markt, sprich der Kunde entscheidet.

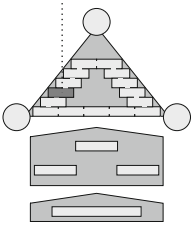
Vertrauen aufbauen

„Vertrauen ist der Anfang von allem", textete die *Deutsche Bank* Mitte der 90er Jahre. In Vertrauen steckt trauen, Menschen trauen und sich trauen, neues Terrain zu betreten. Vertrauen ist ein subjektives Gefühl, es wächst durch Wissen und positive Erfahrungen. Geben Sie Ihren Kunden Wissen. Zeigen Sie Verantwortungsgefühl, Transparenz und Ehrlichkeit. Wir leben in einer offenen Mediengesellschaft, am Ende kommt sowieso alles raus. Betrachten Sie nur die großen Unternehmens- und Politiker-Skandale der letzten Jahre. Verbraucher wissen sich zu helfen und zu wehren, die so genannten „hate-sides" (Hass-Seiten), Blogs und Bewertungsportale im Internet geben ein Bild davon. Sie sind, genau wie schlechte Mund-zu-Mund-Propaganda, schwer zu steuern, es sei denn durch gute Taten.

Vertrauen ist ein sensibles Pflänzchen. Es braucht lange zum Wachsen und ist in Sekunden zerstört.

Positive Erfahrungen bauen ein Vertrauenspolster auf. Wer seine Kunden belügt, betrügt und über den Tisch zieht, verspielt dieses innerhalb von Sekunden. Denn bei aller Lust auf Neues: Menschen werden sich immer in vertrauten Umgebungen bewegen, vertraute Dinge kaufen, mit vertrauten Partnern zusammenarbeiten. Viele Werbemillionen werden fürs Image ausgegeben, nur um Vertrauen zu schaffen und den Kunden in seiner Kaufentscheidung zu bestätigen und zu bestärken. Schade, wenn sie vergeudet würden, weil die Realität nicht Schritt hält.

Professionalität und Kompetenz erzeugen Vertrauen. Oft sind es nur kleine Dinge, die uns zweifeln lassen, gerade am Anfang einer Geschäftsbeziehung. Die ewig lange Warteschleife am Telefon, das



mehrfache telefonische Verbinden, die falsche Auskunft der Praktikantin, das Warten auf Prospekte, verschmutzte oder fehlende Unterlagen, nicht eingehaltene Zusagen, eine mangelhafte Ausführung. Wer kauft schon bei einem schlechten Gefühl?

Beispiele

Manche Dienstleister streben danach, über das Testen ihrer Leistungen Vertrauen aufzubauen, um so aus Interessenten Kunden zu machen. Dazu gehören die Probeabos der Zeitschriften, die Probefahrten des Auto-Händlers und die Waren-Häppchen im Lebensmittel-Einzelhandel. Einige Anbieter machen aus dem Testen wahre Events, bei denen das Ereignis selbst und das Ansprechen von Gefühlen im Vordergrund stehen. Ein Wellness-Center bietet die neuesten Wohlfühl-Trends als Schnupperkurse. Ein Fahrradhändler organisiert für Erstklässler ein kostenloses Sicherheitstraining – auf seinen neuesten Modellen natürlich. Ein Computerladen offeriert Senioren kostenlose Internet-Kurse – in seinen Verkaufsräumen. Ein Baumarkt bietet Do-it-yourself-Seminare für Einsteiger – mit Materialien aus dem Regal. Ein Abenteuer-Reiseveranstalter organisiert ein Kajak-Wochenende auf dem Wannsee in Berlin. Ein Apotheker hält Vorträge zu Gesundheitsthemen, beispielsweise über die Wirkung heimischer Heilkräuter unter Mitwirkung einer Kräuterfrau.

Der Verkauf steht dabei nicht im Vordergrund. Das ergibt sich von selbst, wenn die Kunden überzeugt und begeistert sind.

Überwinden Sie „die negativen Fünf"

Verschiedene Gründe lassen Interessenten zögern oder zweifeln, halten sie also zunächst davon ab, zu kaufen. Unter Verkäufern und bei *Murray Raphel* (*Up the Loyalty Ladder*) heißen diese „The negative five":

- *no need* („Hab ich schon." „Brauch ich nicht.")
- *no money* („Zu teuer." „Ist es das wert?")
- *no hurry* („Muss überlegen." „Später wird's sicher billiger.")
- *no desire* („Macht mich nicht an." „Hab keine Lust drauf.")
- *no trust* („Ich weiß nicht so recht." „Kann ja gar nicht sein!")

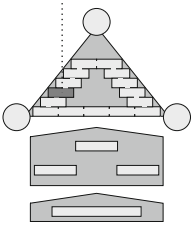
Verkäufer lernen, im Rahmen einer (vorweggenommenen) Einwandbehandlung, solche Punkte als Abschluss-Signale zu deuten und entsprechend zu reagieren, das heißt, diese zu beantworten, nicht zu entkräften. Schließlich soll ja kein Streitgespräch entstehen. Auch jeder Dienstleister kann sich im Geiste auf solche Einwände einstellen und

sich fragen: „Was könnte meinen Interessenten in seiner Entscheidung bremsen?“ So kann er Argumente finden oder Lösungen entwickeln (Frühbucherrabatte, Finanzierungsmodelle, etc.) und diese in seine mündlichen oder schriftlichen Verkaufsgespräche (Broschüren, Mailings) integrieren. Dazu muss er sich in seine Zielgruppe, am besten in jede einzelne Person, gut hineindenken können, muss Motivation, Wünsche, Ängste und Träume ergründen, muss erspüren, wo er sie emotional abholen kann.

Beispiel

Hier ein Beispiel, wie das ein Zahnarzt macht. Er hat eine Patienten-Information entwickelt, die sich in Auszügen so liest: „Sehr verehrte Patientin, sehr verehrter Patient, wir dürfen Sie herzlich in unserer Praxis begrüßen und Ihnen den an sich oft unangenehmen Besuch beim Zahnarzt erleichtern ...Wir möchten Ihnen nun das Behandlungskonzept unserer Praxis vorstellen. Unser Ziel ist: Sie sollen sich bei uns wohl fühlen. Meine Mitarbeiterinnen, unser Labor und ich wollen Sie optimal betreuen. Dazu gehört ein gut durchdachtes Bestellsystem, in dessen Rahmen wir für Sie wohltuend viel Zeit einplanen. Wartezeiten entfallen, denn Ihre Zeit ist kostbar ... Unser Ziel ist: Wir möchten Sie gesund machen ... Ihre Vitalität ist in der heutigen Zeit in allen Bereichen von ungeheurem Nutzen ... Deshalb werden wir gemeinsam anhand der diagnostischen Unterlagen einen Behandlungsplan entwerfen mit dem Ziel der kompletten ästhetischen Wiederherstellung Ihres Kauorgans. Dieses Beratungsgespräch hat die Besprechung Ihres Befundes, die Diagnose, die Therapie und Alternativen, mögliche Komplikationen sowie einen Zeitplan zum Thema ... Wir bieten Ihnen die Möglichkeit, Ihre optimale Zahnversorgung mit einem außergewöhnlich günstigen Teilzahlungskonzept zu finanzieren ... Sie können in Ruhe unser gemeinsames Gespräch überschlafen, sich mit Vertrauten bereden und uns Ihre Entscheidung dann mitteilen. Unsere Patienten legen sehr großen Wert darauf, dass dieses Beratungsgespräch in entspannter, angenehmer Atmosphäre erfolgt und dass ich mir sehr viel Zeit für Sie nehme ... Freuen Sie sich schon jetzt, wenn Sie mit Ihrem wieder gewonnenen Lächeln anderen Menschen ganz besonders sympathisch sind.“ So behutsam, wie es sich anhört, ist die Behandlung dann auch. Ein Zahnarzt, bei dem man sich wohl fühlt! Am Ende darf man sich in einem bequemen Ledersessel erholen. Um die unangenehm lang anhaltende Wirkung der Betäubungsspritze zu verkürzen, gibt es zum Abschied für Kassenpatienten eine Tasse Kaffee und für Privatpatienten ein Glas Champagner.

Merken Sie, wenn ein Kunde zum ersten Mal Ihre Dienstleistung in Anspruch nimmt, Ihr Produkt kauft? Was tun Sie, damit „das erste Mal“ für Ihren Kunden eine angenehme, in Erinnerung bleibende Erfahrung wird, die er gerne wiederholt? Erhält er ein Willkommens-



paket, das ihn mit Ihren Angeboten vertraut macht? Enthält es ein Dankeschön, weil er Ihnen einen Vertrauensvorschuss gab? Schließlich hat er eine mutige Entscheidung getroffen, etwas Unbekanntes zum allerersten Mal getan und ist dabei das persönliche Risiko eingegangen, einen Fehlschlag zu erleiden. Dieser Mut verlangt Respekt! Das finden Sie pathetisch? Dann denken Sie einmal daran, wie Ihnen manchmal selber mulmig ist, wie Sie in Zweifel sind, wenn Sie Neuland betreten, eine größere Entscheidung zu treffen haben. Soll ich – oder soll ich nicht? Jetzt oder später? So „arbeitet" es in Ihnen. Gute Verkäufer gratulieren ihren Kunden zu ihrem Kauf, sprich zu ihrer mutigen Entscheidung. Und tun alles, um dem Käufer zu bestätigen, dass er die richtige Entscheidung getroffen hat. Denn der Käufer sucht nach Bestätigung für seine richtige Wahl.

Das Welcome-Paket

Welches Ritual haben Sie definiert, um den Erstkäufer in den Kreis Ihrer Kunden aufzunehmen? Das ist wichtig! Willkommen sein und sich Wohlfühlen führt zu Wiederkäufen und Weiterempfehlungen. Ein Welcome-Paket begrüßt einen neuen Kunden, gibt ihm Bestätigung und Sicherheit. Es könnte Folgendes enthalten:

How-to-do-Checkliste

- ➲ Legen Sie eine Liste oder CD mit Namen, Telefonnummern, E-Mail-Adressen und Fotos der Ansprechpartner bei.
- ➲ Schreiben Sie eine freundliche Notiz, in der Sie ihn als neuen Kunden begrüßen, sich für sein Vertrauen bedanken, und ihm sagen, dass Sie eine lang andauernde Kundenbeziehung anstreben.
- ➲ Geben Sie ihm eine Info- oder Servicebroschüre oder eine CD mit allen Leistungen, die Sie anbieten, und mit Hinweisen, wie er diese erwerben kann.
- ➲ Stellen Sie einige wenige Highlights Ihres Angebots besonders heraus.
- ➲ Fragen Sie, wie er über Neues auf dem Laufenden gehalten werden möchte.
- ➲ Bieten Sie Ihren Newsletter oder Ihre Kundenzeitschrift an, wenn Sie so etwas haben.
- ➲ Machen Sie auf Ihre Homepage, auf VIP-Clubs, Kundenkarten etc. aufmerksam, sofern Sie das haben.
- ➲ Legen Sie ein kleines Willkommensgeschenk bei.

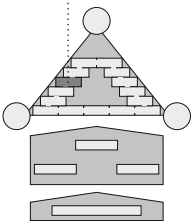
- Legen Sie Ihrem Produkt eine (vorfrankierte) Antwortkarte bei, wenn Sie seine Adresse nicht haben, aber haben wollen. Incentivieren Sie die Rücksendung durch eine Belohnung oder ein Gewinnspiel.
- Fragen Sie ihn, ob er besondere Wünsche hat, die Sie in Ihrer Datenbank vermerken können.
- Geben Sie ihm einen besonderen Hinweis, an wen er sich wenden kann, wenn einmal etwas nicht in Ordnung ist.

Ebenso muss der Erstkäufer genau wissen, was ihn erwartet.

Beispiel

Bei der Low-Budget-Hotelmarke *Etap (www.etaphotel.com)* beispielsweise findet der Gast nur das fürs Übernachten Wesentliche: ein sauberes, licht- und lärmgeschütztes Umfeld und ein bequemes Bett. Die Anzahl an hotelüblichen Serviceleistungen ist dem Preis entsprechend reduziert. Dies alles muss dem Käufer im Vorfeld der Buchung vermittelt werden, damit dieser keine bösen Überraschungen erlebt.
In den Radiospots heißt es: „Keine Minibar? *Nö*. Keine Sauna? *Nö*. Kein Pornokanal? *Nö*. Geil! *Ja, denn alles, was Sie nicht brauchen, müssen Sie im Etap Hotel auch nicht bezahlen! ...*" Bei einer telefonischen Reservierung wird immer gefragt, ob der Anreisende schon einmal Gast bei *Etap* war. Ist die Antwort „nein", wird bereits am Telefon alles Wichtige und alles Besondere erläutert. Nicht passende Gäste werden so im Vorfeld schon ausgefiltert. Am Hoteleingang steht auf einem Schild „Achtung, Sie betreten eine luxusfreie Zone". Im Zweifel zeigt man vor dem Einchecken ein Zimmer. Dem Gast und sich selber erspart man hierdurch Enttäuschungen aufgrund einer falschen Erwartungshaltung. Die Folge ist ein hoher Grad an Gästezufriedenheit, 91 Prozent gaben im Jahr 2005 an, wiederkommen zu wollen. Und das, obwohl die Gäste in den Prozessablauf stark eingebunden sind. Weil Sie an einem Check-in-Gerät selbst einchecken, den Weg zum Zimmer selber finden müssen und Getränke aus Automaten ziehen, statt bedient zu werden.

Auch in anderen Branchen, zum Beispiel bei Fluggesellschaften, Autovermietern und Banken, übernimmt der Kunde, unterstützt von Automaten, mehr und mehr Aufgaben, die früher ein Mitarbeiter für ihn erledigte. Wie lernt der Kunde, wie man sich in einem solchen neuen Umfeld schnell und gut zurechtfindet? Denken Sie mal an die „etwas anderen Restaurants" von *McDonald's*. Wenn Sie sich dort an einen Tisch setzen und auf die Bedienung warten, werden Sie wohl verhungern. Wie stellt *McDonald's* sicher, dass man versteht, wie man dort etwas zu essen bekommt?



Wie lernen Ihre Kunden Ihr komplettes Leistungspaket kennen? Informieren Sie proaktiv oder warten Sie darauf, dass der Kunde fragt? Nur wer genau weiß, was Sie alles bieten, hat auch eine Chance, das alles zu kaufen. „Das wissen unsere Kunden schon", sagen manche Beratungskunden. Nein, die wissen das nicht. Oder sie haben es vergessen. Sie müssen es ihnen immer wieder sagen. Und zuallererst müssen Ihre Mitarbeiter wissen, was Sie alles anzubieten haben.

Beispiel

In einer Erlebnis-Badelandschaft wäre das Baden tatsächlich ein Erlebnis. Nur: Die Dame am Eingang weiß nichts außer dem Eintrittspreis, der Bademeister weiß nicht, wann die Saunazone öffnet, dafür ist er nicht zuständig. Und in der Sauna weiß niemand, wo das Solarium ist. Der Kunde sieht den Betrieb aber ganzheitlich: „Und wenn die auch nicht wissen, wie viel Chlor ins Wasser gehört ...!", denkt er sich und verzichtet dankend. Denn er hat Freizeit-Alternativen.

Der Wiederkäufer

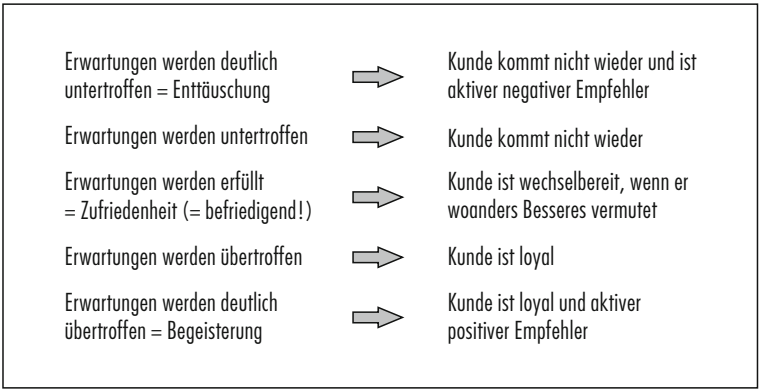
Es ist leicht zu messen, ob der Käufer von Ihrer Leistung begeistert war und ob Sie ihm ausreichend Nutzen verschafft haben: Er wird wiederkommen. Oder auch nicht. Gute Verkaufstrainer sagen, der Verkauf sei erst wirklich gemacht, wenn der Käufer wiederkommt. Sehen Ihre Verkäufer, wenn Sie welche haben, das auch so? Werden sie durch Vergütungsmodelle nur dazu bewegt, auf den Erstverkauf abzuzielen, oder ist Ihre Verkaufsmannschaft motiviert, Ihre Erstkäufer auf höhere Stufen der Loyaliätstreppe zu heben? Käufer und Verkäufer erleben die Phasen eines Abschlusses recht unterschiedlich, wie die Tabelle auf der folgenden Seite zeigt.

Der wichtigste, vielleicht aber auch schwierigste Schritt ist also der, den Erstkäufer zu einem zweiten Kauf zu bewegen. Das wird nur gelingen, wenn beim ersten Mal alles tipptopp gelaufen ist. Vielleicht ist Ihr Käufer das erste Mal wegen günstiger Preise gekommen. Wiederkommen sollte er, weil er Vertrauen in die Qualität Ihres Angebots und in Ihren Service gefasst hat. Hierzu haben die Kunden meist recht realistische Vorstellungen. Von einem Premium-Anbieter mit Spitzenpreisen werden auch Spitzenleistungen erwartet. Im Niedrigpreis-Segment ist man mit seinen Anforderungen deutlich großzügiger. In der Mitte ist es vage und damit schwammig.

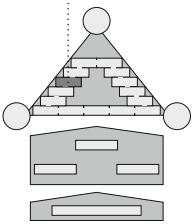
Verkaufsphasen	Reaktion des Verkäufers	Reaktion des Käufers
Verkäufer trifft auf einen Interessenten	Ein toller Kontakt	Keine Ahnung, wer das schon wieder ist!
Vertrags-/Verkaufs-Verhandlung	Heiss und innig	zurückhaltend, prüfend, abwartend
1. Kauf	Geschafft!	Hoffentlich war's die richtige Entscheidung!
Danach	Hat ja alles super geklappt!	Kann man das nicht besser machen?
2. Kauf	Wo ist der nächste Kunde?	Keiner kümmert sich um mich!
Danach	Ich bin ja so gut! Wo ist der nächste Arbeitgeber?	Nichts wie weg hier, andere sind sicher besser!

Verkäufer und Käufer haben unterschiedliche Sichtweisen

Individuelle Erwartungen, die von emotionalen, subjektiven eigenen und fremden Einflüssen geprägt sind (= Soll), stimmen mit der wahrgenommenen Realität (= Ist) nicht immer überein. Ein Käufer vergleicht mit den Bestleistungen Ihrer Mitbewerber sowie mit anderen (verwandten) Branchen. Er hat Basisanforderungen, die er als selbstverständlich voraussetzt. Erhält er diese nicht, verspürt er eine starke Unzufriedenheit. Hier noch einmal die möglichen Reaktionen im Überblick:


Erwartungen werden deutlich untertroffen = Enttäuschung
Kunde kommt nicht wieder und ist aktiver negativer Empfehler
Erwartungen werden untertroffen
Kunde kommt nicht wieder
Erwartungen werden erfüllt = Zufriedenheit (= befriedigend!)
Kunde ist wechselbereit, wenn er woanders Besseres vermutet
Erwartungen werden übertroffen
Kunde ist loyal
Erwartungen werden deutlich übertroffen = Begeisterung
Kunde ist loyal und aktiver positiver Empfehler

Unterschiedliche Reaktionen auf den Soll-Ist-Vergleich zwischen Erwartungshaltung und Realität



Exakt identische Situationen können Enttäuschungs- oder Begeisterungspotenzial haben. Nehmen wir an, Sie erhalten in einem Hotel zum ganz normalen Zimmerpreis eine tolle, große Suite. Das begeistert. Es bewirkt allerdings nichts, wenn der Rezeptionist Ihnen nicht sagt, dass er das ausnahmsweise für Sie tun konnte. Dann glauben Sie nämlich, die Zimmer zu diesem Preis seien einfach so groß. Und sind beim nächsten Mal enttäuscht, wenn Sie ein normales, deutlich kleineres Zimmer erhalten.

Unterschiedlich hohe Erfüllungslevel eines gemachten Kundenversprechens lösen also unterschiedliche Reaktionen aus. Dem Kunden kommt es womöglich gar nicht auf den ganzen Service-Schnickschnack an, der bei Ihnen eine Kostenexplosion verursacht. Um festzustellen, welche Ihrer Aktivitäten bei Ihren Käufern Begeisterung auslösen und welche Handlungen eher Enttäuschung wecken, müssten Sie alle Ereignisse listen, die positive oder negative Reaktionen hervorrufen, und sie dann nach ihrer Häufigkeit und ihrer Wichtigkeit sortieren. Häufige und gleichzeitig wichtige Ereignisse sowie die wiederholt gemachten Fehler erhalten besondere Aufmerksamkeit. Dann muss jeweils entschieden werden, ob Sofortmaßnahmen (Prozessänderungen), Dauermaßnahmen (Schulungen) oder strategische Überlegungen nötig sind, um positive Effekte zu erzielen und damit die Loyalität zu steigern.

Das komplette Erlebnis

Wenn ein einziger Ihrer Mitarbeiter patzt, wird der Kunde auf das ganze Unternehmen sauer sein. Und wenn der Kunde ihre Dienstleistung nicht versteht und deshalb etwas falsch macht, wird er auf Sie sauer sein, nicht auf sich selber.

Worüber könnten Kunden in Ihrer Branche besonders erbost sein? Hier anzusetzen, könnte Ihnen deutliche Marktvorsprünge verschaffen. These 21 des *Cluetrain Manifests (www.cluetrain.com*) sagt: „Die Unternehmen tun gut daran, das Gelächter im Markt zu hören. Oft gilt es ihnen." Als Kunde ärgert man sich schon seit vielen Jahren (und diese Liste ließe sich beliebig fortsetzen)

- über ständig besetzte (kostenpflichtige) Telefone in Call Centern; über Automaten, denen man Nummern zurufen muss, damit man überhaupt mal jemanden sprechen darf; über endlos lange Warteschleifen und ewiges Weiterverbinden (die Krönung ist der Text eines großen Software-Herstellers: „Sie können hier mit nieman-

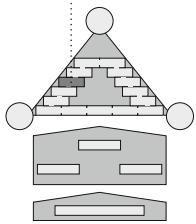
dem sprechen, bitte schicken Sie eine E-Mail!"); manche Call Center sind Kundenzeit-Verschwender und die reinsten Kundenvernichtungsprogramme,

- über „Call-back-buttons" im Internet, die ihr Rückruf-Versprechen nicht halten,
- über kundenunfreundliche „Hausregeln", über Verbote und ungünstige Öffnungszeiten,
- über VerkäuferInnen, die nicht wissen, wo was im Laden zu finden ist (so wird man die Hälfte der möglichen Käufe woanders erledigen),
- über Gebrauchsinformationen, die kein Mensch versteht, und Verkäufer, die darüber auch nicht Bescheid wissen,
- über Handwerker oder Lieferanten, die kommen, wann sie wollen, und nicht dann, wenn die Kunden können,
- über Dienstleister, die einem wertvolle Zeit stehlen (vor allem Ärzte, Behörden und Institutionen).

Die amerikanische Fluggesellschaft *Northwest Airlines* verteilte vor einiger Zeit auf ihren Nordatlantik-Flügen Merkzettel mit folgendem Hinweis: „Besuchern aus den USA kommen VerkäuferInnen und Bedienungspersonal als unterkühlt und abweisend vor. Dieses Verhalten ist für das Dienstleistungsgewerbe in Deutschland völlig normal und nicht unhöflich gemeint."

Beispiel

Übertrieben? Dann kennen Sie solche Szenen aus dem Handel nicht: Der ausdauernde Kollegentratsch unter geflissentlicher Nichtbeachtung wartender Kunden, die privaten Endlos-Telefonate, die demonstrativen Aufräumarbeiten und lautstarken Feierabendgespräche zehn Minuten vor Ladenschluss. VerkäuferInnen mit Kaugummi und Zigaretten im Mund, am Kassentisch überquellende Aschenbecher, alte Kaffeetassen und angebissene Brötchen. Abfall auf dem Boden, für den sich niemand verantwortlich fühlt, schmuddelige Gänge, Aufzüge und Toiletten. Tote Fliegen in den Auslagen, defekte Birnen und herumliegendes Verpackungsmaterial. VerkäuferInnen, denen es wichtiger ist, Regale zu bestücken und Theken aufzufüllen („Sehen Sie nicht, dass ich Arbeit habe!"), statt zu bedienen. Verkaufsmitarbeiter, die sich feiner vorkommen als ihre eigene Kundschaft, die bei Hochbetrieb betont langsam und mit aufgesetzter Höflichkeit kassieren, und jeder in der Warteschlange weiß, dass das Schikane ist. Einpacken muss man selber, und zwar zack, zack. Wer bezahlt hat, ist nicht mehr interessant.



Und dann das Jammern und Klagen im Einzelhandel – und die ständigen Preisaktionen. Mangels Servicequalität muss man mit den Preisen runter, dies bringt weniger Geld in die Kassen, man bezahlt seine Leute schlechter, bekommt dafür schlechtere Qualität, die der Käufer mit noch weniger Loyalität quittiert. Die abwärts drehende Spirale ist in vollem Gange.

Kundenmonitor Deutschland hat bereits 2001 repräsentativ die Gründe herausgefunden, warum ein Kunde zum Wettbewerber wechselt:

- 33 Prozent wegen der Gleichgültigkeit des Verkaufspersonals
- 21 Prozent wegen wiederholter Fehler
- 13 Prozent wegen ungenügender Auskünfte
- 11 Prozent wegen Unhöflichkeit
- 8 Prozent weil Zusagen nicht eingehalten wurden
- 3 Prozent wegen zu hoher Preise
- 3 Prozent wegen schlechter Qualität
- 8 Prozent aus anderen Gründen

Quelle: ServiceBarometer AG, Kundenmonitor Deutschland 2001

Und daran hat sich auch bis heute kaum etwas geändert. Hauptsächlich die weichen, also die zwischenmenschlichen Faktoren entscheiden über Kauf oder Nichtkauf. Untersuchungen in den unterschiedlichsten Dienstleistungsbranchen kommen immer wieder zu denselben Ergebnissen: Mehr, manchmal deutlich mehr als zwei Drittel aller **Kundenverluste** sind servicebedingt. Wenn etwas ganz Konkretes falsch gelaufen ist, können Sie das analysieren und abstellen. Hinter rationalen Gründen stecken aber oft ganz andere, nämlich die wahren Gründe. Viele Käufer beenden die Geschäftsbeziehung aufgrund zwischenmenschlichen Fehlverhaltens:

- weil man sich um ihr Wohlbefinden nicht gekümmert hat,
- weil man unfreundlich oder unhöflich zu ihnen war,
- weil sie keine Aufmerksamkeit bekommen haben,
- weil sie nie ein Danke gehört haben,
- weil nie gesagt wurde, wie wichtig man als Kunde ist,
- weil sie einfach vergessen wurden.

Legen Sie fest, wer wie oft zu welchen Anlässen mit dem Kunden in Kontakt tritt. Die Kunden haben hierüber uneinheitliche Vorstellungen. Das richtige Maß zwischen sich-vergessen-fühlen und aggressiver Aufdringlichkeit ist von Person zu Person und von Fall zu Fall

verschieden. Dies hängt auch mit der Komplexität oder Erklärungsbedürftigkeit von Produkten und Dienstleistungen zusammen. Am besten, lassen Sie den Kunden darüber entscheiden, wie er am liebsten betreut werden möchte. Sicher sind schon viele Wiederholungskäufe nicht zu Stande gekommen, weil der Kunde einfach nicht wusste, an wen er sich wenden soll.

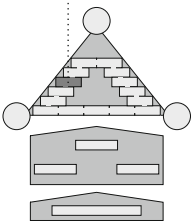
Beispiel

Ein Versandhandel für Kosmetikartikel bewarb einmal eine neue Produktlinie auf Meeresalgen-Basis. Die Einstiegspreise waren moderat. Für Sofortbesteller gab es ein Extrageschenk. Im Paket lag ein zusätzliches Willkommensgeschenk. Und eine hübsche Broschüre mit weiteren Artikeln der Serie. Und ein Anreiz (Incentive), der die Folgebestellung auslösen sollte. Bis dahin war alles richtig. Nur: Der Besteller wollte die Produkte erst ausprobieren. Und vergaß darüber, nachzubestellen. Was hier fehlte, war die Erinnerungs- und Nachfassaktion des Versenders. So stellte sich die alte Routine wieder ein, der Besteller kaufte ähnliche Produkte wie früher in seiner ihm vertrauten Parfümerie. Die Investition in die Geschenke hätte sich der Versandhandel sparen können. Nur weil am Ende ein kleiner Schritt fehlte. Also: Dranbleiben! Der Verkauf ist erst gemacht, wenn der Kunde wiederkommt.

Beispiel

Fahren Sie viel Taxi? Dann haben Sie sicher schon so einiges erlebt. Hier kommt unsere schönste Geschichte: Ein junger Taxifahrer, ein bulgarischer Student, öffnete uns zuerst die Wagentür, dann lud er die Koffer ein (die meisten Taxifahrer kümmern sich nur ums Gepäck, das gibt ja einen Extra-Euro). Kaum war die Fahrt losgegangen, fragte er sehr höflich: „Sitzen Sie bequem? Fühlen Sie sich wohl? Welche Musik hören Sie gerne? Welche Strecke möchten Sie nehmen?“ Es folgte eine höchst entspannte Fahrt durch den Stoßverkehr mit anregender Konversation und eingestreuten Erklärungen zu Aktuellem in der Stadt. Am Ende der Fahrt bedankte er sich ausdrücklich und übergab seine Visitenkarte. Unnötig zu sagen, dass wir diesen Profi öfter anrufen, wenn wir in dieser Stadt mal ein Taxi brauchen.

Sie finden, wir bringen vor allem Negativbeispiele? Dann fragen Sie einmal in Ihrem eigenen Freundes- und Bekanntenkreis nach Erfahrungen mit Dienstleistern. Sie werden überrascht sein (oder auch nicht), wie viele negative Geschichten Sie hören. Und vielleicht werden Sie aus dem einen oder anderen Fehler lernen, um selber erfolgreicher zu sein, wenn es heißt, aus Erstkäufern Wiederkäufer zu machen.



Wer fragt, loyalisiert

An Verbesserungsprozessen im Unternehmen kann/sollte der Kunde aktiv mitwirken und so zum Ideengeber bzw. Innovationstreiber werden. Für seine Mitarbeit hat er natürlich eine Aufmerksamkeit (zum Beispiel einen Gutschein) und vor allem Feedback (zum Beispiel einen Dankeschön-Brief mit Infos, was man tun wird) verdient.

Beispiel

Die Hotelkette *Etap (www.etaphotel.com),* in Deutschland über 60 Mal vertreten, fragt ihre Gäste nicht nur systematisch nach Verbesserungsvorschlägen, sondern wollte zum Beispiel vor ein paar Jahren auch wissen, in welcher Stadt sich die Gäste ein weiteres *Etap* Hotel wünschen. In einigen dieser Städte wurden in der Folge Hotels gebaut. Informationen über umgesetzte Verbesserungsvorschläge werden für alle Gäste sichtbar an einem „Schwarzen Brett" ausgehängt.

Durch systematische Kundenbefragungen können Sie Wiederkäufer gewinnen, Kunden-Verluste verhindern und Optimierungschancen entdecken. Hierzu gibt es verschiedene Methoden: strukturierte Fragebögen, mündliche oder schriftliche Kurzbefragungen, Online-Befragungen, Telefon-Interviews, Mystery-Shopping oder Kunden-Workshops. Auf den unterschiedlichen Loyalitätsstufen können Sie unterschiedliche Methoden verwenden. Professionelle Dienstleister bieten hierzu ihre Hilfe an. Am Anfang werden die folgenden Überlegungen stehen:

How-to-do-Checkliste

- ➲ Welche strategischen oder taktischen Ziele wollen Sie mit der Befragung erreichen?
- ➲ Was genau möchten Sie von Ihren Kunden wissen? (Am besten die Fragen aus Kundensicht formulieren.)
- ➲ Welche Kunden wollen Sie befragen? (Befragen Sie nicht nur – möglichst nach Zielgruppen getrennt – Ihre Kunden, sondern auch Nicht-Kunden.)
- ➲ Welche ist die geeignete Befragungsmethode und wer führt sie durch? (Repräsentativ? Anomym? Soll es Pre-Tests bzw. einen Probedurchlauf der Befragung geben?)
- ➲ Wie dosieren Sie die Befragungen, damit diese dem Kunden nicht lästig werden?

- ➲ Wie (zügig) sollen die Ergebnisse aufbereitet, interpretiert und präsentiert werden? Wer soll sie erhalten? Welche Erkenntnisse werden zu welchen konkreten Maßnahmen führen? Wie sieht das Controlling dieser Maßnahmen aus? Wie werden Bestleistungen prämiert?
- ➲ Wie werden die Mitarbeiter in den Ablauf integriert?
- ➲ Wie erfahren die Kunden von den Verbesserungsprozessen?

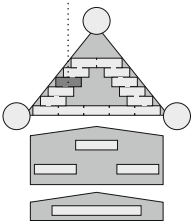
Beispiel

Eine Fluggesellschaft könnte sich für die unterschiedlichen Bedürfnisse von Geschäfts- und Freizeitreisenden auf nationalen und internationalen Strecken, aber auch für die der Bahnfahrer interessieren. Die eigene Performance könnte mit der anderer Branchen abgeglichen werden. Der Kunde tut das ja auch. In unserem Beispiel hieße das, den Service an Bord, die Qualität des Essens, die Performance des Call Centers oder den Check-in-Schalter am Boden beispielsweise mit den gleichen Leistungen von Schnellrestaurants oder Autovermietern zu vergleichen, um daraus Optimierungspotenzial zu schöpfen.

In den USA trägt schon fast jede Ananas einen Fragebogen und will wissen, wie sie dem werten Verbraucher gemundet hat. Ohne hier auf einzelne Befragungsmethoden detailliert einzugehen, lässt sich Folgendes sagen: Standardisierte **Fragebögen** zum Ankreuzen und Ausfüllen haben, wenn sie methodisch korrekt durchgeführt wurden, einen mehr oder weniger repräsentativen Charakter, jedoch ist der Rücklauf meist niedrig und recht zeitintensiv. Fragebögen kann man in periodischen Abständen bei gleichen Zielgruppen einsetzen. Die Ergebnisse lassen Trends über mehrere Jahre erkennen.

Telefon-Interviews erzielen, sofern angekündigt und mit vorheriger Erlaubnis durchgeführt, Rücklaufquoten bis zu 90 Prozent. Sie erlauben ein schnelles Follow-up und eine zügige Auswertung. Vor allem die individuellen Antworten sind sehr wertvoll. Sie enthalten konkrete Hinweise auf Handlungsbedarf und können die Qualität anstehender Entscheidungen deutlich verbessern.

Bei allen Methoden müssen die Ergebnisse sorgfältig analysiert, bewertet und gewichtet werden, um sie anschließend verständlich aufzubereiten und allen Mitarbeitern mit Kundenkontakt zur Verfügung zu stellen. Die eigentliche Herausforderung ist, neue Perspektiven zu erkennen und aktiv zu nutzen, also konkrete Maßnahmen einzuleiten und deren Erfolg zu kontrollieren. Zum Beispiel mit einer neuen Befragung.



Neben der Globalzufriedenheit und der Zufriedenheit mit einzelnen Bereichen, nach Wichtigkeit hierarchisiert, gibt es weitere interessante Aspekte, die Sie im Zusammenhang mit Kundenbefragungen so oder ähnlich erheben können:

How-to-do-Checkliste

- ➲ Wo haben Sie früher gekauft und warum sind Sie dort weggegangen? (Erkennen Sie Ihre Wettbewerbsvorteile. Machen Sie nicht die Fehler der Mitbewerber.)
- ➲ Wie sind Sie auf uns aufmerksam geworden? (Gehen Sie öfter die meistgenannten Wege, es sind die effektivsten!)
- ➲ Wo kaufen Sie die gleiche Leistung außerdem? (Sie erfahren etwas über Ihre wahre Konkurrenz, das heißt, wo Ihre Kunden kaufen, wenn sie nicht bei Ihnen kaufen, und das ist vielleicht anderswo, als Sie denken.)
- ➲ Wie oft kommen Sie zu uns/kaufen Sie unsere Leistung? (Nur wenn Sie dies nicht aus der eigenen Database erkennen können.)
- ➲ Was würden Sie bei uns verändern/verbessern? Haben Sie eine gute Idee für uns?
- ➲ Was gefällt Ihnen besonders gut bei uns? Oder alternativ: Worauf würden Sie am wenigsten gern verzichten? (So können Sie Prioritäten für die Angebotsentwicklung ableiten.)
- ➲ Welche Leistungen könnten wir noch anbieten, für die Sie bereit wären zu zahlen? (So werden nützliche Dinge, aber nicht Unnötiges genannt.)
- ➲ Werden Sie unsere Leistung wieder kaufen?
- ➲ Könnten Sie sich vorstellen, uns weiterzuempfehlen?

Beispiel

Bei der Hotelkette *Ibis* gab es eine Zeit lang Karten folgenden Inhalts: „Nehmen Sie an, Sie wären unser Gewissen, was würden Sie uns sagen?“ Und dann kam viel Platz zum Schreiben. Die Gäste füllten die Karte gerne aus, mit konstruktiven Kommentaren, die sofortige Korrekturen ermöglichten. Zum Wohle der folgenden Gäste. Oft gab es Lob für einen namentlich genannten Mitarbeiter. Das Erste, was die Zimmermädchen am Ende ihrer Arbeit ablieferten, waren die Karten. Die Mitarbeiter waren ganz heiß darauf.

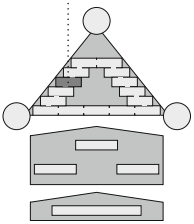
Punktuelle **mündliche Befragungen**, egal ob ad hoc oder mithilfe eines Interview-Leitfadens, lassen sich relativ spontan durchführen. Vor allem das Management kann diese Methode nutzen, um den Bezug zur Praxis und die Nähe zum Kunden (und zum Mitarbeiter) zu sichern. „Management by walking and talking around" könnte man diesen Ansatz nennen.

Beispiel

Amjad Gulzar, Restaurant-Manager in einem *Burger King*-Restaurant, fragt zwei- bis dreimal pro Woche etwa 20 bis 30 seiner Gäste ausführlich nach ihrer Meinung. Als kleines Dankeschön verschenkt er Essensgutscheine. Die Befragungsergebnisse bespricht er ausführlich mit seinen Mitarbeitern. Auf die Meinung seiner Stammgäste legt er besonderen Wert. Für ihre Treue erhalten sie von Zeit zu Zeit Menue-Schecks. Die Stimmung in seinem Restaurant, das zu den am besten benoteten *Burger Kings* in Deutschland gehört, ist überraschend herzlich und freundlich.

Mystery Shopping und **Mystery Calls**, anonyme und teilweise videogestützte Testbesuche oder punktuelle Testanrufe, werden von professionellen Anbietern durchgeführt, beispielsweise in den Filialen von Einzelhandelsketten, in der Systemgastronomie und in der Kettenhotellerie. Ziel ist die Kontrolle von Qualitäts- und Servicestandards zur Ermittlung von Schwachstellen und zur Entwicklung von Verbesserungen. Erfolgsentscheidend ist der faire und konstruktive Umgang mit den Ergebnissen im Zusammenspiel mit den Mitarbeitern. Optimierungsprozesse können durch mehrere Mystery-Besuche gestützt werden. Sie können Mystery Shopping auch selber machen – bei Ihren unmittelbaren Mitbewerbern. Dort lernen Sie, ausreichende Kritikfähigkeit vorausgesetzt, auch eine ganze Menge über Ihre eigene Firma.

Immer mehr Firmen, sogar Behörden und Verwaltungen, führen im Rahmen ihrer Verbesserungs- und Innovationsprozesse **Diskussionsrunden mit Kunden** oder **Kunden-Workshops** durch. Diese können Sie selbst organisieren, wenn Sie die Spielregeln beherrschen, ansonsten helfen professionelle Anbieter weiter. Sie werden durchgeführt, um beispielsweise neue Produkte und Dienstleistungen oder eine neue Werbekampagne zu testen, um über bestehende Abläufe oder zukünftige Verfahren zu entscheiden oder um über die Positionierung einer Marke bzw. ihr Image Klarheit zu erhalten. Diskussionsforen lassen sich ebenfalls im Internet durchführen, gerade bei heiklen Themen, die man nicht gerne „von Angesicht zu Angesicht" ausdiskutieren möchte.



Begeisterung loyalisiert

Begeisterung ist der Vorbote zum Erfolg. Doch wie funktioniert Begeisterung? Begeisterung kann man nicht einfordern, man muss sie sich erarbeiten – genau wie Vertrauen und Loyalität. Man muss die Erwartungen des Verwenders (deutlich) übertreffen.

Und womit kann man begeistern? Es gibt Begeisterungsfaktoren, die Geld kosten, und es gibt solche, die keinen Cent kosten, sodass sich diese jeder leisten kann. Es sind vor allem die weichen, die zwischenmenschlichen Faktoren, die Begeisterung auslösen und damit emotional binden. Emotionaler Nutzen kommt vor Euro-Nutzen – und hält länger. Wer begeistert ist, verzeiht auch kleine Fehler.

In der folgenden Übersicht finden Sie eine Reihe von Aktivitäten, die Begeisterungspotenzial haben. Sie (ver-)leiten den Käufer dazu, Pluspunkte zu verteilen, die eventuell sogar bereits angesammelte Minuspunkte wieder ausmerzen können. Sie lassen sich je nach Loyalitätsstufe und Kundentyp individuell und dosiert einsetzen, sodass nicht gleich das ganze Loyalisierungspulver verschossen wird.

- ein authentisches Lächeln
- Wertschätzung zeigen
- Versprechen einhalten
- Privilegien gewähren
- kleine Geschenke machen
- Überraschungen bereiten
- großzügig sein
- ehrlich sein
- Wiedergutmachung geben
- Vorabinformationen geben
- mit Namen ansprechen
- dicke Dankeschöns
- den Kunden wiedererkennen
- ein Nummer-1-Gefühl geben
- der Chef persönlich kümmert sich
- eine Entschuldigung aussprechen
- Kulanz walten lassen
- eine einfühlsame Betreuung
- Zuvorkommenheit
- usw.

Begeisterung auslösende Faktoren

„Zu dem, der lächelt, kommt das Glück."
Japanisches Sprichwort

Über das **Lächeln** ist schon viel geschrieben worden. Es kostet nichts und bringt so viel. Es öffnet Türen und Herzen. Es baut Hemmschwellen ab und lässt Vertrauen entstehen. Es signalisiert: „Ich meine es gut mit dir! Ich bin dein Freund!" Es half schon den Neandertalern, die richtige Entscheidung zu treffen. Denn ein Feind schaute grimmig. Und vor einem falschen Lächeln schützte das Bauchgefühl. Wer sich da irrte, dessen Gene schluckte die Evolution.

„Von allen emotionalen Signalen ist Lächeln das ansteckendste. Es hat fast unwiderstehliche Macht, andere ebenfalls zum Lächeln zu bringen."
Daniel Goleman

Ein Lächeln setzt Glückshormone frei, sowohl bei dem, der es schenkt, als auch bei dem, der es bekommt. Nur glückliche Menschen können aus ihrem Inneren heraus lächeln, und nur dann wirkt es ehrlich und authentisch. In der Dienstleistung können Sie nur solche Menschen brauchen, die dafür eine Grunddisposition haben. Die Rahmenbedingungen, um Humor und Lachen zu ermöglichen, schafft das Unternehmen. Fröhlichkeit fördert die Gruppendynamik und das Wir-Gefühl. Und die Kundenbegeisterung. Denn wer lacht, trägt eine rosarote Brille. Blickkontakt allein reicht nicht. Erst ein Lächeln schafft Sympathie. Auch bei Menschen am Telefon, denn ein Lächeln kann man hören.

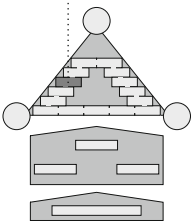
Wertschätzung ist Nahrung für die Seele. Es ist eines unserer wichtigsten Bedürfnisse. In Wertschätzung steckt das Wort „Schatz". Zeigen Sie Ihren Kunden (und natürlich auch Ihren Mitarbeitern) deutlich, welchen Wert, ja welchen Schatz sie darstellen.

Wertschätzung steigert unser Selbstwertgefühl, ein Mangel an Wertschätzung zerstört es. Jeder Mensch strebt bewusst oder unbewusst nach Beachtung, nach Respekt und Anerkennung. Wertschätzung ist einer unserer stärksten Motivatoren. Dafür quälen sich viele Sportler und manche Künstler ein halbes Leben lang. Nach Wertschätzung als Mensch und als Profi – und nicht nach Geld – hungern die meisten Mitarbeiter und vor allem die Manager. Es wäre so leicht, das Gute in den Taten anderer zu sehen. Doch Ängste, eigene Schwächen, Neid und Missgunst bremsen uns aus. Es gäbe unzählige Möglichkeiten, Ihren Kunden Wertschätzung zu zeigen. Machen Sie mal ein Brainstorming mit Ihren Mitarbeitern. Damit wertschätzen Sie gleichzeitig deren Ideen.

In seinem Buch *Männer sind anders. Frauen auch* sagt *John Gray*, dass das Bedürfnis nach Wertschätzung bei Männern und Frauen von unterschiedlicher Qualität ist. Männer, meint er, brauchen unter anderem Akzeptanz, Anerkennung, Bewunderung und Zustimmung. Für Frauen sind Verständnis, Respekt, Fürsorge und Sicherheit wichtig. Diese Erkenntnisse lassen sich gut auf das Geschäftsleben übertragen.

Beispiel

Ein sehr erfolgreicher Restaurantbesitzer erzählte einmal, mit welch ausgesuchter Höflichkeit er gerade die weiblichen Gäste behandelt. Entstand eine Warteschlange vor seinem gut besuchten Lokal, so wandte er sich sogleich den Damen zu, entschuldigte sich und bat um einen kleinen Moment Geduld. „Es ist fast immer die Frau, die den Partner dazu bringt, zu gehen oder zu bleiben", meint er. Bei Tisch wird die Kerze sofort entzündet, das warme Licht schmeichelt dem Gesicht der Frau. Bestellt ein



Paar das gleiche Gericht, so erhält die Frau den schöner dekorierten Teller. Und der Dank beim Abschied gilt vor allem ihr. Dieser Mann hat verstanden: Wo viele Frauen sind, da sind auch viele Männer.

DWYPYWD ist eine der Erfolgsformeln in *Murray und Neil Raphels* Buch *Up the Loyalty Ladder*. „**D**o **W**hat **Y**ou **P**romised **Y**ou **W**ould **D**o!" Werbeagenturen produzieren schon mal besonders vollmundige Werbeversprechen, ohne sich richtig zu überlegen, wie diese im wahren Leben eingelöst werden können.

- *Ford:* Feel the difference.
- *Toyota:* Nichts ist unmöglich.
- *Avis:* We try harder.
- *Europcar:* You rent a lot more than a car.
- *Dorint:* Expect more.
- *HypoVereinsbank:* Leben Sie. Wir kümmern uns um die Details.

Solche Slogans sind gefährlich wie eine nach oben offene Richter-Skala. Was stellt sich der einzelne Verwender unter „harder" oder „more" vor? Welches sind die Details, um die sich die Bank kümmern will? Die Erwartungshaltung der Kunden ist hoch, Enttäuschungen sind vorprogrammiert. Besser wäre, präziser zu versprechen und mehr zu erfüllen. Unverzichtbar ist, im Vorfeld der Kampagne mit den Mitarbeitern zu erarbeiten, wie sie welchen möglichen Erwartungen entsprechen können. Vor allem müssen ihnen Freiräume, Kompetenzen und Verantwortung gegeben werden. Und Trainings.

Seien Sie zuverlässig, halten Sie Ihre **Versprechen** ein! Und seien Sie ehrlich zu Ihren Kunden. Niemand lässt sich gerne für dumm verkaufen. Geben Sie Mängel und Schwächen Ihres Angebots zu (und sorgen Sie dafür, dass dies in Kürze ausgemerzt wird). Seien Sie transparent. Auf lange Sicht ist das der bessere Weg, Vertrauen aufzubauen. Vertrauen gewinnt man durch Zuverlässigkeit. Zuverlässigkeit ist neben Glaubwürdigkeit und Kompetenz einer der besonders dauerhaften Erfolgsfaktoren. Dies sollte Teil einer Unternehmenskultur sein. Mit schriftlich fixierten Regeln, welches Commitment jeder Einzelne damit abgibt: sich selbst, seinen Kollegen und vor allem den Kunden gegenüber. Und welche Sanktionen das Nichteinhalten auslöst.

„Versprochen ist versprochen. Wenn wir das in unseren Märkten erreichten, läge die Servicewüste schon ein großes Stück hinter uns."
Dr. Michael Träm, A. T. Kearney

Beispiele

- Sie erhalten ein Angebot bis Ende der Woche.
- Die Information geht noch heute raus.
- Mein Kollege ruft Sie um 14 Uhr zurück.
- Unsere Service-Abteilung kümmert sich sofort darum.
- Wir liefern innerhalb von 24 Stunden.

Solche Versprechen erzeugen, wenn sie eingelöst werden, Begeisterung. Und Enttäuschung, wenn sie nicht gehalten werden. Enttäuschung lässt sich vermeiden, wenn man Bescheid sagt und um Aufschub bittet. Es braucht manchmal Jahre, Vertrauen aufzubauen, und es ist in Sekunden zerstört.

Der **Chef des Hauses** spielt im Loyalisierungsprozess eine große Rolle. Es zeigt Wertschätzung, wenn er sich höchstpersönlich um das Wohl seiner besten Kunden kümmert. Das gibt ihnen das Gefühl, die Nummer 1 zu sein, und verzeiht so manche kleine Panne. Um schwerwiegende Reklamationen sollte der Chef sich selber kümmern, wertvolle Kunden sollten ihn jederzeit telefonisch erreichen können.

Großzügigkeit ist ein Zauberwort, um Loyalität zu erzielen. Großzügigkeit löst eine innere Verpflichtung aus, etwas zurückzugeben. Großzügigkeit ist vor allem bei Reklamationen sinnvoll, um eine Enttäuschung in Begeisterung umzuwandeln. Denken Sie dabei an den lebenslangen Wert Ihres Kunden, nicht an die Kleinigkeit, die Ihre Großzügigkeit kostet.

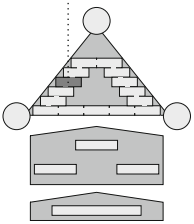
Der eigene **Name** ist das wichtigste Wort im Leben eines Menschen. Er ist magisch. Denken Sie nur mal an Rumpelstilzchen. Immer mehr Dienstleister, zum Beispiel die Bahn, Tankstellen und Kaufhäuser trainieren das „mit dem Namen ansprechen".

Beispiel

Beim Bordservice der *Lufthansa* durften wir dies bislang nur ein einziges Mal erleben: „Herr Müller, was darf ich Ihnen anbieten? Frau Schüller, Kaffee oder Tee? Und Sie, Herr Fuchs?" Der Effekt war gigantisch. Jeder hatte das Gefühl, etwas Besonderes zu sein. Es begann zu menscheln im Fluggerät. Und es war so einfach. Die freundliche junge Dame hatte die Passagierliste auf ihrem Servierwagen liegen! Warum nicht immer so?

Geben Sie umgekehrt auch Ihren Kunden die Möglichkeit, Ihre Mitarbeiter mit Namen anzusprechen. Sich beim Namen zu nennen schafft eine emotionale zwischenmenschliche Beziehung: indem die Mitarbeiter Vorname und Name am Telefon nennen (der Vorname verkürzt die Distanz), indem Namensschilder am Empfang stehen, indem die Mitarbeiter Namensschilder (mit Vor- und Zuname) tragen. So geben Sie Ihren Kunden die Chance, dem Menschen im Mitarbeiter ein Stück näher zu kommen. Das verbindet.

Wann haben Sie das letzte Mal nach einer größeren Anschaffung einen persönlichen, womöglich handgeschriebenen **Dankeschön**-Brief bekommen? Oder eine hübsche Dankeschön-Postkarte. Oder



einen Dankeschön-Anruf? Oder eine Danke-SMS? Wie oft hat man sich bei Ihnen aufrichtig dafür bedankt, dass Sie etwas gekauft haben? Es klingt so einfach, aber es wird höchst selten gemacht. Wir haben kein einziges wirklich gutes Beispiel für Sie. In Ihrer Branche könnten Sie der Erste sein. Oder der Einzige, der individualisierte Dankeschön-Gesten einsetzt. Eben nicht wie die Fluggesellschaften mit ihren heruntergeleierten „Thank you for flying ...“-Routine-Durchsagen.

Überraschungen sind die „Ahs“ und „Ohs“ Ihrer Kunden. Überraschend ist, wenn ein Gartenlokal Leih-Sonnenbrillen und Sonnencreme anbietet, wenn während des Arztbesuchs jemand mit dem Hund Gassi geht, wenn man in einem Call Center mit Namen angesprochen wird, noch bevor man ihn selbst genannt hat (spezielle Software macht dies möglich). Überraschend ist, wenn der Kollege am Weltfrauentag allen Mitarbeiterinnen im Unternehmen eine charmante E-Mail schickt oder wenn der Cappuccino-Schaum ein Herz aus Kakao-Puder hat (dafür gibt's Schablonen). Und überraschend ist, wenn es irgendwo gut duftet. Unser Geruchssinn ist besonders eng mit den Gefühlszentren in unserem Gehirn verknüpft, wird aber noch viel zu selten systematisch angesprochen.

„Make your customer wow“, sagen die Amerikaner.

Wirklich überraschend ist all dies aber nur beim ersten Mal und nur so lange, wie Sie der Erste oder Einzige sind. Während Ihre Mitbewerber also damit beschäftigt sind, Sie zu kopieren, lassen Sie sich bereits Neues einfallen. Sichern Sie den Nachschub durch regelmäßige Kreativsitzungen mit Ihren Mitarbeitern und sorgen Sie für konsequente Umsetzung. „Der ist immer für eine Überraschung gut“, werden Ihre Kunden dann anerkennend sagen. Oder aber nach dem dritten Paar Herrensocken: „Denen fällt auch gar nichts mehr ein!“

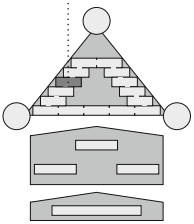
Es gibt viele Möglichkeiten, Ihren Kunden eine persönliche Freude zu machen, ihnen Aufmerksamkeit und Wertschätzung zu zeigen:

How-to-do-Checkliste

- ➲ Werden Ihre Kunden freudig begrüßt (und zwar zuerst, bevor Ihre Kunden grüßen)? Freut man sich aufrichtig auf ihr Kommen? Und zeigt man das auch?
- ➲ Reagieren Ihre Mitarbeiter proaktiv und liebevoll auf die Wünsche der Kunden? Oder lieblos uninteressiert? Sind Sie mehr mit den Kunden oder mehr mit sich selbst und der Technik beschäftigt?
- ➲ Fragen Ihre Mitarbeiter Ihre Kunden, ob sie sich bei Ihnen wohl fühlen? So dass eine angenehme Erinnerung bleibt?

- Haben all Ihre Mitarbeiter im Kundenkontakt Visitenkarten, auf die sie eine kleine persönliche Notiz schreiben können („Wenn Sie das nächste Mal zu uns kommen ...“)
- Suchen Sie den Rat Ihrer Kunden, fragen Sie aktiv nach deren Meinung („Mich würde interessieren, was Sie von ... halten.“)? Das zeigt Wertschätzung und schmeichelt.
- Wie reagieren Sie, wenn Sie einmal etwas nicht anbieten können, was der Kunde sucht? („Es tut mir leid ... Ich hätte Ihnen gerne weitergeholfen.“)
- Fragen Ihre Mitarbeiter Ihre Kunden beim Abschied, ob sie zufrieden waren? Und wollen Sie wirklich eine ehrliche Antwort? Sind Sie darauf vorbereitet, dass auch eine negative Reaktion kommen könnte?
- Sagen Sie Ihren Kunden, dass ein Wiederkauf Sie freuen würde? („Wir würden Sie sehr gerne wieder sehen.“)
- Bereiten Sie Ihren Kunden kleine, liebevolle Überraschungen? Geben Sie ihnen ein Andenken, zum Beispiel ein „give away“ mit, sodass man gerne an Sie zurückdenkt?
- Geben Sie Ihren Kunden etwas mit, das sie wiederkommen lässt (zum Beispiel einen Coupon oder Gutschein zum Einlösen beim nächsten Kauf bzw. in schwachen Zeiten)?
- Wie halten Sie persönlichen Kontakt? Senden Sie Ihren Kunden passende Infos auf ungewöhnliche Weise nach Hause? Schreiben Sie (Glückwunsch-)Postkarten zu Familienanlässen, an die Kinder, den Hund, die Katze (außer zum Geburtstag, das machen schon andere)? Der Dialog mit dem Kunden stärkt die Loyalität zu Ihrem Unternehmen.
- Wie zeigen Sie dem Kunden, dass Sie bemerkt haben, dass er wieder gekommen ist, Ihre Leistungen zum zweiten Mal in Anspruch nimmt? Und wie zeigen Sie ihm, dass Ihnen das wichtig ist und dass Sie sich darüber freuen?

Am Ende ist es eine Summe von Kleinigkeiten, eine Summe von kleinen Emotionen, sind es magische Momente, die zu Begeisterung führen. Ihre Mitarbeiter agieren dabei wie gute Verkäufer, die während des Verkaufsgesprächs viele kleine Ja sammeln, um das finale große *Ja*, den Abschluss, zu erzielen. (Übrigens: Nach *Prof. Vögele* geht genau so auch ein gutes Mailing vor.) Der Abschluss, das ist der Kunde, der wieder kommt – wie von einem Magneten angezogen.



Hierbei geht es nicht nur darum, sämtliche Chancen zu nutzen, wenn der Käufer gerade im Haus ist. Es geht vor allem auch darum, in seinem Gedächtnis emotional und möglichst dauerhaft verankert zu sein, noch lange, nachdem er gekauft hat, damit er sich bei der nächsten anstehenden Kaufentscheidung gerne an Sie erinnert und Sie wieder wählt. Gerade zwischen zwei Kaufentscheidungen sind Sie angreifbar. Ihre Konkurrenz wird mit aller Macht versuchen, Sie aus dem Kopf und aus der Nummer-1-Position zu verdrängen. Oder Sie geraten ganz einfach in Vergessenheit. Weil das Erlebnis bei Ihnen nicht prägend war. Oder weil Sie Ihren Kunden vergessen haben.

Kleine **Werbegeschenke** („give aways") sind Signale der Wertschätzung für Ihre Kunden. Überlegen Sie genau, welche Botschaft Sie damit vermitteln wollen. Das optimale Werbemittel muss gut zu Ihrem Unternehmen und zur Marketingstrategie passen. Es soll innovativ und originell sein und einen hohen Erinnerungswert haben. Etwas Nützliches, Praktisches, das Ihr Kunde mit nach Hause nimmt, um es dort zu benutzen, das er auf seinen Schreibtisch stellt oder seinen Kindern mitbringt. Etwas, das Sie von den Kugelschreiber- und Kalender-Verschickern deutlich abhebt. Ein „give away" sollte immer mehr oder weniger dezent Ihren Namen tragen, um die Erinnerung wach zu halten.

Geschenke erhalten die Freundschaft, heißt es. Weil wir geradezu eine innere Verpflichtung verspüren, etwas zurückgeben zu wollen, wenn wir etwas erhalten haben. Das steckt vielleicht in unserem Kleinhirn und stammt aus den Zeiten des Tauschhandels. Kleine, überraschende, unerwartete Geschenke bewirken manchmal Großes. Jahrelang haben wir uns an die Werbeagentur erinnert, die uns an einem wunderschönen Frühlingstag eine Erdbeer-Torte ins Büro geschickt hat. Per Internet ist dies heutzutage problemlos auch über weite Strecken möglich.

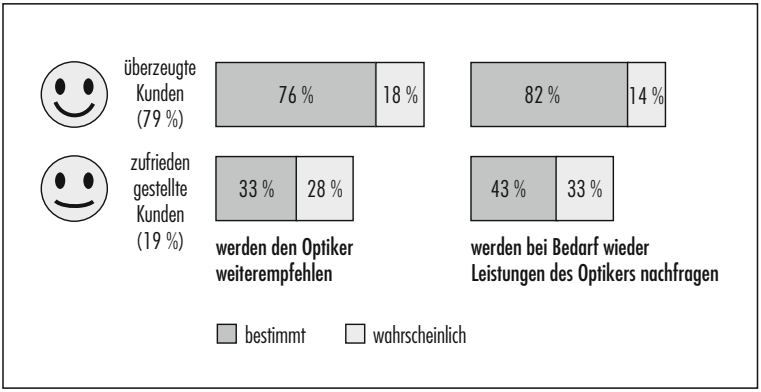
Es gibt Geschenke, die das Herz und die Sinne besonders berühren. Dazu gehören Essen und Trinken, Blumen, Duftkerzen, Schokolade, Dinge, die den Spieltrieb anregen oder den Hege- und Pflege-Instinkt in uns wecken. All das sind kleine Belohnungen für einen Kauf, Motivatoren für einen Wiederkauf, Beziehungsverstärker. Machen Sie deutlich, dass kleine Draufgaben kostenlos sind, sonst vermutet der Kunde womöglich versteckte Aufpreise, und das wäre schade. Firmen-Logo nicht vergessen. Und: die Übergabe zelebrieren!

Günstige Gelegenheiten, ein Geschenk zu überreichen, kommen oft unerwartet. Also wäre es gut, einen kleinen Vorrat bereitzuhaben. Viele Anlässe eignen sich für die Übergabe: ein Folgeauftrag, eine Empfehlung, die „ersten hundert Tage" oder das „Einjährige" in der Kundenbeziehung. Weniger geeignet sind die üblichen Anlässe, zu denen jeder schenkt: Weihnachten, der Geburtstag usw. Da geht man meistens unter. Die Krux ist außerdem: Man darf das nie wieder vergessen, beim Beschenkten stellt sich eine Erwartungshaltung ein. Und enttäuschte Erwartungen ... siehe oben.

Die tadellose **Betreuung** jedes einzelnen Kunden nach dem Kauf spielt eine große Rolle, denn der Kunde bewertet das Gesamtpaket der gekauften Leistung. Und das schließt auch Ihre Leistungen nach dem Kauf ein.

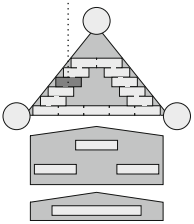
Innovative Servicepakete entwickeln heißt, alte Branchenregeln zu sprengen. Ein italienisches Restaurant in München hat beispielsweise keine Speisekarte. Der Koch fragt die Gäste, was sie gerne essen möchten. Handwerker müssen keinen Dreck hinterlassen, Umzugsfirmen können weit mehr als nur Kartons schleppen. An Kassen muss es keine Warteschlangen geben. Der zunehmend selbstbewusste und verwöhnte Kunde von morgen wird sich vieles einfach nicht mehr bieten lassen. Seine beste Waffe heißt Loyalität.

Den Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Loyalität zeigt die folgende Untersuchung des *Deutschen Kundenbarometers* am Beispiel von Optikern:



Quelle: ServiceBarometer AG, Kundenmonitor Deutschland 2003, auf einer Basis von 2 138 Befragten

Der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit, Begeisterung und Loyalität



Hurra, eine Reklamation!

Eine Reklamation ist ein im Nachhinein geäußerter Kundenwunsch – oder das Warnsignal eines absprungbereiten Kunden. Hinter vier Beschwerden stecken, so fanden amerikanische Studien heraus, im Durchschnitt 96 Personen, die nichts sagen, sondern still und leise abwandern. Weil es Aufwand bedeutet zu reklamieren, weil es vielen unangenehm ist und weil viele negative Erfahrungen gemacht haben. Fragen Sie einmal in Ihrem Umfeld nach Reklamationsgeschichten!

Versetzen wir uns in die Lage eines Reklamierenden. Er verwendet mitunter Stunden seiner wertvollen Zeit, einen womöglich mehrseitigen Reklamationsbrief zu formulieren. Dabei kommt der ganze Frust noch einmal hoch, sodass er Mühe hat, sachlich zu bleiben. Während er auf Antwort wartet, kreisen seine Gedanken: Wird es zu einer Auseinandersetzung kommen? Wird man mir betrügerische Absichten unterstellen? Wird sich der ganze Aufwand überhaupt lohnen? Wird man nachbessern oder mich entschädigen? Im Geiste stellt er sich auf das Schlimmste ein.

Und nun kommt Ihre Reaktion. Er hofft auf eine faire Behandlung – und Sie übertreffen jede seiner Erwartungen. Sie geben mehr, als er dachte. Dies gibt ihm das erhabene Gefühl, etwas bewegt zu haben. Darüber wird er stolz auf der nächsten Party berichten. Wer dagegen in bürokratischen Strukturen oder einem Hierarchiesumpf unterlag, wird sich wie ein kleines Würstchen vorkommen – und sich rächen.

Solange sich Ihre Kunden bei Ihnen beschweren, haben Sie keine Probleme – ganz im Gegenteil! Eine Reklamation zeigt, dass durchaus noch Interesse an einer Zusammenarbeit besteht. Es liegt nur ein Hindernis im Weg, das weggeräumt werden will, und zwar je schneller, desto besser. Der Kunde muss wissen, dass, wie und bei wem er sich beschweren kann. Provozieren Sie Ihre Kunden geradezu, über Probleme sofort mit Ihnen zu sprechen. Untersuchungen zeigen immer wieder, dass nach gut gelösten Reklamationen Zufriedenheit, Treue und Empfehlungsrate steigen.

„Wenn Sie die Kultur eines Unternehmens in zehn Sekunden kennen lernen wollen, dann machen Sie das am leichtesten in allen Branchen bei einer Reklamation."
Klaus Kobjoll, Hotelier

Ihr Ziel lautet daher: Jede Reklamation darf nur ein einziges Mal vorkommen. Denn bei jeder Unzufriedenheit denkt der Kunde sofort über einen Wechsel nach. Übrigens kennen Ihre Mitarbeiter an der Front nahezu 100 Prozent aller Kundenprobleme: Also: Fragen Sie nach!

Beispiel

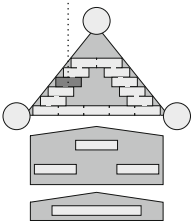
Bei *Susan Sargent*, einer amerikanischen Textilfirma, liest sich das so: „Vielen Dank für Ihre Bestellung. Wir wollen, dass alles perfekt läuft. Wenn eine Lieferung zu spät gekommen ist oder Sie falsche Ware erhalten haben, wenn auch nur eine der Waren im geringsten beschädigt ist oder wenn Sie einen schlechten Tag hatten und einfach nur jemanden vollquatschen wollen ... rufen Sie unsere Kunden-Hotline an."

„Weise ist nicht der, der die wenigsten Fehler macht, sondern der, der am meisten aus ihnen lernt."
Harvey Mackay

„Hurra, ein Problem!", sollten Sie also rufen, wenn ein Kunde eine Beschwerde hat. Und die Kunden, nicht Sie, entscheiden, was ein Problem ist. Nehmen Sie jede Reklamation ernst und wichtig. Der Kunde möchte vor allem, dass sie schnell und unkompliziert gelöst wird. Jede ausgedrückte Reklamation, egal ob mündlich oder schriftlich, ist ein kostbarer Lerngewinn: eine Chance, Schwachstellen aufzudecken, Fehler abzustellen, Verbesserungsprozesse einzuleiten, sogar Innovationen anzustoßen. Eine Chance, einen zaudernden Kunden zurückzuholen, negative Mund-zu-Mund-Propaganda zu vermeiden, seinen guten Ruf zu retten. Und eine Chance, weitere Kundenverluste zu vermeiden. Das klingt jetzt banal? Dann machen Sie den Test und reklamieren Sie! Über manche Reaktion werden Sie sich sehr wundern! Es soll ja immer noch Unternehmen geben, die Beschwerdebriefe nicht einmal beantworten ...

Die Gefühlslagen enttäuschter Verbraucher lassen sich besonders gut auf Meinungs-, Beschwerde- und Boykott-Seiten im Internet ablesen. Auch die Weglogs oder Blogs genannten Online-Tagebücher, ein Tummelplatz subjektiver Meinungen, bringen oft den Frust enttäuschter Anwender recht deftig zum Ausdruck. Manche Unternehmen sind dort stärker präsent, als ihnen vielleicht lieb ist. Auf internationaler Bühne werden sie an den Pranger gestellt, Negativberichte erreichen eine breite Öffentlichkeit. Dies kann eine Lawine Image zerstörender Reaktionen auslösen, sodass nur mit einem öffentlichen Beschwerdemanagement gekontert werden kann – wenn die Unternehmen die Angriffe der Internet-Gemeinde überhaupt bemerken. Diese werden an die Firmen weitergeleitet, aber nur etwa die Hälfte davon wird beantwortet. Umso positiver fallen die Firmen auf, die unbürokratisch und großzügig reagieren.

Also: Animieren Sie Ihre unzufriedenen Kunden, mit Ihnen zu reden, bevor sie es woanders tun. Unzufriedene Kunden sind entweder Giftmüll-Deponien – oder Botschafter Ihres Hauses. Es liegt ganz bei Ihnen, Sie haben die Wahl.



Selbst wenn Sie einmal einem Reklamationsnutznießer aufsitzen: Bleiben Sie gelassen. Denken Sie an die 99 Prozent ehrliche Kunden, die Sie begeistern können. Es wird auch immer ein paar wenige geben, denen Sie einfach nichts recht machen können. Zuerst muss man sich natürlich fragen, ob man diese Kunden nicht vielleicht dazu „gezwungen" hat, weil leise Töne nicht geholfen haben und eine Reaktion immer erst nach einem bühnenreifen Auftritt oder bei Drohung mit der Presse erfolgte. Wenn aber wirklich Schikane im Spiel ist, dann sollten Sie diese Kunden so schnell wie möglich loswerden, diese Herrschaften sollen sich woanders austoben. Ihre Mitarbeiter werden es Ihnen danken. Nur, wählen Sie einen eleganten Ausstieg, damit der Negativeffekt nicht zu groß wird.

Versetzen wir uns nun in die Lage eines Mitarbeiters, der mit einer mündlich vorgetragenen Beschwerde konfrontiert wird – eine schwierige Situation. Ist er gut trainiert und loyal, wird er angemessen reagieren und so Schaden von seiner Firma abwenden. Ist er übermotiviert, wird er entrüstet jede Reklamation von sich weisen. Ist er dagegen frustriert, wird er jede Beschwerde als Bestätigung empfinden, sich auf die Seite des Unzufriedenen schlagen („Sie sind nicht der Einzige, der hier Schwierigkeiten hat ...") und womöglich Firmeninterna ausplaudern („Wir sind hoffnungslos überlastet, die Serviceabteilung kriegt nie was auf die Reihe ..."). Das darf nicht sein!

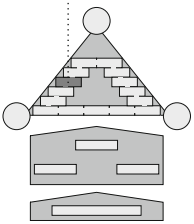
Haben Sie also in Ihrem Unternehmen bereits kundenorientierte Beschwerdeprozesse installiert? Unsere Empfehlung ist, diese gemeinsam mit den Mitarbeitern zu entwickeln und zu implementieren – gegebenenfalls mit externer Unterstützung. So erzielen Sie eine bessere Umsetzung und bessere Ergebnisse. Die Kontrolle, zumindest stichpunktartig, sollte dem Top-Management obliegen.

Zu beachten ist vor allem:

How-to-do-Checkliste

- ➲ Die Beschwerde-Policy muss schriftlich definiert und allen zugänglich sein. Sie formuliert die Ziele und sagt ausdrücklich, dass Beschwerden erwünscht sind, um Beschwerdegründe zu minimieren. Sie informiert über die Bedeutung des konstruktiven Umgangs mit Reklamationen. Sie soll ein Höchstmaß an Flexibilität in puncto Ermessens- und Handlungsspielraum zulassen.
- ➲ Machen Sie es dem Kunden leicht, sich sowohl persönlich als auch telefonisch oder schriftlich zu beschwerden. Oder richten Sie eine kostenfreie Hotline ein, legen Sie Ihren Produkten (frankierte) Antwortkarten bei, öffnen Sie einen Raum auf Ihrer Homepage mit einer exklusiven E-Mail-Adresse.

- Alle Mitarbeiter im Kundenkontakt benötigen ein intensives Training, wie man mit Beschwerden richtig umgeht. Dabei steht die Problemlösung und nicht eine Rechtfertigung oder Schuld im Vordergrund.
- Wer die Beschwerde erhält, ist verantwortlich für die Lösung, braucht also einen entsprechenden Kompetenzrahmen.
- Mitarbeiter in Beschwerde-Call-Centern brauchen eine besondere fachliche und soziale Kompetenz (sie sind übrigens prädestinierte Mitglieder in kundenorientierten Projekten, da sie die Schwachstellen einer Organisation besonders gut kennen).
- Stellen Sie fest, auf welcher Loyalitätsstufe sich der reklamierende Kunde befindet. Je höher, desto wertvoller, also desto umfassender Ihre Reaktion. Stammkunden-Reklamationen sollte das Top-Management bearbeiten.
- Reagieren Sie so schnell wie möglich: online sofort, schriftlich spätestens innerhalb einer Woche. Versenden Sie notfalls einen Zwischenbescheid. Im Rahmen eines Eskalationssystems können Beschwerden, die nicht rechtzeitig abgearbeitet werden, an den nächsthöheren Vorgesetzten gehen.
- Schreiben Sie eine individualisierte, auf das Problem eingehende Antwort, keine Textbausteine. Oder noch besser: Telefonieren Sie. Das ist selten und überrascht.
- Lassen Sie jemanden aus dem Top-Management den Brief (mit-) unterschreiben. Das signalisiert Wichtigkeit.
- Entschuldigen Sie sich unbedingt, bedanken Sie sich und bieten Sie eine großzügige Wiedergutmachung an. Kleinkariertheit und Knauserigkeit sind völlig fehl am Platz.
- Vergewissern Sie sich, dass Ihr Vorschlag die Erwartungen des Unzufriedenen nicht nur treffen, sondern möglichst übertreffen, sodass er mit der Reaktion mehr als zufrieden ist („Was haben Sie sich denn vorgestellt?“).
- Halten Sie Ihre gemachten Versprechen ein. Verbesserungen, die Sie ankündigen, muss der Kunde beim nächsten Mal auch vorfinden.
- Nehmen Sie den Vorgang in die Kundenhistorie auf.
- Vergewissern Sie sich im Rahmen einer Nachfassaktion, dass der Beschwerdeführer Ihr Kunde geblieben ist.
- Analysieren Sie systematisch alle Beschwerden auf Prozess-Optimierungspotenzial. Erstellen Sie eine zentrale Datenbank aller aufgetretenen Probleme und ihrer Lösungen. Erstellen Sie Statistiken



und periodische Vergleiche, bei miteinander vergleichbaren Filialbetrieben auch Vergleiche untereinander. Ermitteln Sie Kennzahlen, auch auf der Basis verschiedener Kundentypen. Erarbeiten Sie konkrete Handlungsempfehlungen und sichern Sie deren Umsetzung.

- Definieren Sie in Abstimmung mit den entsprechenden Abteilungen Jahresziele bzw. Vorgaben für die folgende Periode. Knüpfen Sie daran Prämien.
- Geben Sie Berichte an das Top-Management und alle involvierten Mitarbeiter weiter. Sorgen Sie für breite Akzeptanz.
- Integrieren Sie unbedingt auch die positiven Kundenkommentare in Ihr Beschwerdemanagement. Antworten Sie den Kunden, die sich die Zeit für ein Lob nehmen, besonders herzlich. Leiten Sie das Lob an den entsprechenden Mitarbeiter oder die Abteilung weiter. Veröffentlichen Sie lobende Kommentare in internen Medien.

Beispiel

Ein namhafter deutscher Reiseveranstalter schreibt in seinen Katalog: „Wir bemühen uns, unsere Dienstleistung, die wir erbringen, durchaus in den beiden Teilen – ‚dienen' und ‚leisten' – ernst zu nehmen ... Unsere Devise mit aller erlaubten Ironie: Das Unmögliche wird sofort erledigt, Wunder brauchen etwas länger." Gebucht wurde eine zweiwöchige Reise nach Westafrika, die vom Tag der Buchung bis zur Ankunft am Heimatflughafen eine einzige Katastrophe war. *Murphy* („Was schief gehen kann, geht auch schief!") hätte seine helle Freude gehabt. Ausreichend Stoff für ein dreiseitiges Reklamationsschreiben. Nach zwei Wochen kam ein Formbrief, der den Eingang des Schreibens bestätigte, mit dem Hinweis, man möge sich doch zwei Monate gedulden. Nach acht Wochen geduldigen Wartens ging ein Erinnerungsschreiben an die Beschwerdestelle. Keine Antwort. Eine Woche später ging eine E-Mail an den Geschäftsführer. Funkstille. Zwei Wochen später kam endlich ein langer Brief vom Chef des Hauses, voll des Klagens und Jammerns ob der Schwierigkeiten nach dem 11. September. Man bot einen lächerlichen Geldbetrag. Die Antwort darauf war, dass man sein unternehmerisches Risiko leider nicht mittragen könne, und erinnerte daran, dass für 100 Prozent Reisepreis auch 100 Prozent der ausgeschriebenen Leistungen zu erbringen seien. Man bat um Stellungnahme innerhalb einer Woche. Keine Reaktion. 14 Tage später ging eine Erinnerungsmail an den Geschäftsführer mit dem Hinweis, dass ein Rechtsanwalt eingeschaltet würde, wenn nicht eine unverzügliche Antwort käme. Keine Antwort. Der Rechtsanwalt wurde hinzugezogen. Wie bei zehn anderen Reiseteilnehmern auch. Man einigte sich im letzten Moment außergerichtlich. Unglaublich? Aber wahr!

Das Begeisterungsmanagement

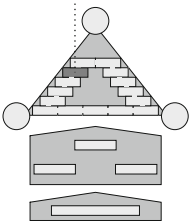
Nun haben Sie eine ganze Reihe von Maßnahmen kennen gelernt, die Ihnen helfen, Begeisterung auszulösen. Diese Maßnahmen lassen sich im Rahmen eines **Begeisterungsmanagements** systematisch zusammenführen. Es enthält:

- Mitarbeiterbefragungen,
- Kundenbefragungen,
- den Einsatz von Begeisterungsfaktoren,
- eine kundenorientierte Reklamationsbearbeitung,
- Verbesserungsvorschläge von Kunden,
- Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern.

Alle Ideen aus Mitarbeiter- und Kundenbefragungen, alle Anstöße aus Reklamationen, alle Erfahrungen mit Begeisterungsfaktoren, alle Verbesserungsvorschläge kommen in einen zentralen Ideenspeicher, der periodisch ausgewertet wird. Brauchbare Ideen werden weiter entwickelt, getestet und möglichst zügig umgesetzt, um neue Begeisterungschancen zu kreieren und möglicherweise sogar Innovationen anzustoßen. Vor allem aber, um zu loyalisieren.

Ein effizienter **Ideenspeicher** ist eine nie versiegende Quelle auf dem Weg zu kontinuierlichen Verbesserungsprozessen. Der Prozess der Ideengenerierung sollte so einfach und transparent wie möglich gestaltet werden. Hier können gerade die Mitarbeiter im Kundenkontakt aktiv werden. Sie nehmen alle Anregungen von Kundenseite auf und ergänzen diese mit eigenen Gedanken – am besten auf einem dafür vorgesehenen Formblatt. So können sie ein Problemfeld konkret aufzeigen, einen Verbesserungsvorschlag machen und zusätzlich begründen, was dieser in puncto Zeitersparnis, Geld, Nutzen, Wohlbefinden und Kundenbegeisterung bringen kann. Lassen Sie den Mitarbeiter, soweit möglich, seinen Vorschlag an seinem eigenen Arbeitsplatz selber testen. Und geben Sie ein zeitnahes Feedback, ob und ab wann ein Verbesserungsvorschlag genehmigt und umgesetzt wird oder warum nicht. Sprechen Sie in jedem Fall Dank und Anerkennung aus. Speichern Sie alle Ideen in einer Ideenbank. Ordnen Sie passende Ideen den einzelnen Kunden oder Kundengruppen zu. Setzen Sie Prioritäten. Kommunizieren Sie Erfolge und den damit verbundenen Ideengeber in internen Medien. Es sollte zu den regelmäßigen Aufgaben eines Mitarbeiters gehören, Verbesserungsvorschläge einzureichen. Dies gehört in die Jahreszielvereinbarung.

Der Stammkunde



Sie haben es einmal getan. Und ein zweites Mal. Und wollen es immer wieder tun. Bei einem anderen tun sie es nur dann, wenn es sich gar nicht vermeiden lässt. Genau. Wir sprechen von Ihrem Stammkunden. Von seiner Sorte hätten Sie gerne mehr ... Denn Kunden, die regelmäßig bei Ihnen kaufen, senken Ihre Marketing- und Prozesskosten, sie steigern Ihren Umsatz und stärken damit Ihre Marktposition, schwächen also gleichzeitig Ihre Konkurrenz.

Vielleicht wissen Sie aus eigener Erfahrung, dass die Schwelle, zu wechseln, in vielen Branchen mit der Anzahl der getätigten Käufe deutlich sinkt. Wer mehrere Konten bei einer Bank unterhält oder mehrere Reisen in einem Reisebüro gebucht hat, wird wahrscheinlich dort Kunde bleiben, wenn Produkt- und Servicequalität weiterhin stimmen.

Viele Firmen haben begonnen, diese Einsicht systematisch zu entwickeln, um einen möglichst großen Teil ihrer „Stimmzettel" zu erhalten. Hier kommt es nicht mehr darauf an, wahllos möglichst viele Kunden im Kundenstamm zu führen. Es kommt auch nicht mehr nur auf die Dauer der Kundenbeziehung an, die sich durch geeignete Instrumente über ein ganzes Leben, von der Geburt bis zum Tod, gestalten lässt. Vielmehr wird verstärkt angestrebt, den Anteil an Geschäften (= „share of wallet") zu erhöhen, die Kunden also mit unterschiedlichen Produkten anzusprechen.

Hierzu brauchen die Kundenbetreuer und Vertriebsmitarbeiter eine hohe Fachkompetenz und unternehmerische Freiheit sowie datenbankgestützte Steuerungsinstrumente im Hintergrund. Damit ist es möglich, gerade im Firmengeschäft den Kundennutzen nachweisbar zu steigern. Wer stürzt sich schon gerne in ein neues Abenteuer, wenn er sich auf seinen Berater-Profi absolut verlassen kann. Andererseits ist es gut möglich, dass man ihm folgt, wenn er den Arbeitgeber wechselt.

Auf der Stammkundenstufe sind folgende Schritte sinnvoll:

How-to-do-Checkliste

- ➲ Bestimmen Sie, ab dem wie vielten Kauf ein Kunde für Sie ein Stammkunde ist.
- ➲ Sammeln Sie so viele Infos wie möglich über ihn.
- ➲ Erinnern Sie sich an geschäftliche und private Details.

- ➲ Zeigen Sie ihm, dass er für Sie wichtig ist.
- ➲ Bringen Sie ihn dazu, öfter zu kommen.
- ➲ Bringen Sie ihn dazu, mehr zu kaufen.
- ➲ Belohnen Sie ihn für seine Treue.

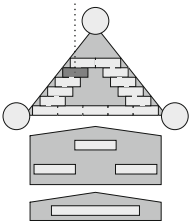
Per Datenbank sollte erfasst sein, wie hoch der Anteil an Stammkunden ist, wer diese im Einzelnen sind, wie viel Umsatz und wie viel Gewinn Sie mit diesen machen und vor allem, aus welchen Gründen sie Stammkunden wurden. Machen Sie hierzu Befragungen. Erstellen Sie Profile dieser Kunden, um mehr von der gleichen Art zu suchen. Haben diese einen längerfristig immer wiederkehrenden Bedarf, sollte gesichert werden, dass dieser möglichst immer bei Ihnen gedeckt wird. Dazu können Sie passende Angebote schnüren, die Privilegien enthalten.

Welches Privileg hätten Sie denn gern?

Ihre Stammkunden sind also etwas ganz Besonderes, Teil einer Elite, und das sollten sie spüren. Menschen wurden von Kindheit an darauf konditioniert, für besonders gute Leistungen Aufmerksamkeit, Anerkennung und Belohnungen zu erhalten. Das haben auch Ihre Stammkunden verdient. Sie erhalten zum Beispiel:

How-to-do-Checkliste

- ➲ Privilegien (alles, was die Kunden wollen, soweit es in Ihrer Macht steht)
- ➲ eine Vorzugsbehandlung (zum Beispiel VIP-Bereich, Rund-um-die-Uhr-Service, Key Accounting)
- ➲ den besten Service
- ➲ Exklusiv-Angebote („Nur Sie als Stammkunde ...“)
- ➲ (unbefristete) Garantien
- ➲ Zusatznutzen (auch in Zusammenarbeit mit passenden, profilierten Partnern)
- ➲ die günstigsten Angebote
- ➲ die höchsten Rabatte, Rabattstaffeln oder Mengenrabatte
- ➲ Geschenke oder Geschenk-Gutscheine (möglichst zum Abholen, um weitere Verkaufschancen zu nutzen)
- ➲ schnelle und/oder kostenlose Frei-Haus-Lieferung



- ➲ Vorab-Informationen („Würde Sie gerne vorab wissen lassen ...“)
- ➲ Exklusiv-Informationen („Sie gehören zu dem ausgewählten Kreis ...“)
- ➲ exklusive Gewinnspiele und Verlosungen
- ➲ eine Mitgliedschaft im exklusiven VIP-Club (Clubs sind eine exzellente Plattform für Zusammengehörigkeitserlebnisse)
- ➲ Stammkunden-Events oder exklusive Einladungen
- ➲ individuelle Anrufe, Besuche (vom Chef persönlich) oder personalisierte Briefe statt Massenpost
- ➲ hochwertige Kunden-Zeitschriften oder exklusive, nur dem Stammkundenkreis zugängliche (Online-)Newsletter

Informieren Sie Ihren Kunden darüber, dass Sie diese Dinge speziell für ihn als einen Ihrer besten Kunden tun. Wie soll das der Kunde sonst wissen? Ihre Mitarbeiter, wenn sie nicht sowieso in die Planung von Stammkunden-Aktionen involviert waren, benötigen ausführliche Informationen und Training, um den Loyalisierungsprozess weiter zu stärken.

Eine entsprechende Kundenkartei vorausgesetzt, können ausgewählte **Vorab-Informationen** als individualisierte Mailings an spezielle Kundenkreise versandt werden:

Beispiele

- ○ Eine Edel-Boutique könnte schreiben: Die Winter-Kollektion unseres Mode-Designers xy, auf den Laufstegen der Welt ein Riesenerfolg, ist brandneu bei uns eingetroffen. Dürfen wir ein paar exklusive Teile nur für Sie zurücklegen? Oder möchten Sie lieber gemeinsam mit unserer Stilberaterin in aller Ruhe bei einem kühlen Glas Champagner die schönsten Teile anprobieren?
- ○ Ein Theater könnte schreiben: Die Neuinszenierung unseres Starregisseurs xy wird in der Szene als Geheimtipp der Saison gehandelt. Dürfen wir Sie zu einem exklusiven Backstage-Empfang einladen, bei dem Sie die Stars der Bühne hautnah kennen lernen? Oder wünschen Sie lieber Premierenkarten für höchsten Genuss auf einem der besten Sitzplätze?
- ○ Ein Fitness-Center könnte schreiben: Auch in diesem Jahr möchten wir Ihnen wieder exklusiv die heißesten Trends in Sachen Fitness zeigen. Hierzu haben wir Profis aus Brasilien einfliegen lassen. Möchten Sie mit einem kühlen Glas Caipirinha in der Hand dem letzten Training vor dem großen Auftritt zuschauen? Oder hätten Sie lieber einen dynamischen Kurzfilm von Ihren ersten eigenen Capoeira-Schritten zu rhythmischer Samba-Musik auf DVD gebrannt?

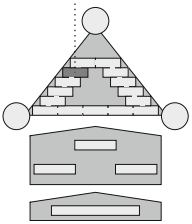
- Ein Restaurant könnte schreiben: Von ... bis ... bereitet unser Starkoch xy wieder die bei unseren Gästen so beliebten Wild-Spezialitäten zu. Dürfen wir Ihnen vorab einen unserer schönsten Tische reservieren? Oder möchten Sie dem „Maître" einmal über die Schultern schauen, wenn er sein eigenes Lieblingsgericht kocht?
- Ein Casino könnte schreiben: Von ... bis ... haben wir exklusiv drei Star-Croupiers aus dem spektakulären Ceasars Palace bei uns für Sie zu Gast. Dürfen wir Sie zu diesem Anlass von unserem speziellen Limousinen-Service abholen lassen, um Sie während der Fahrt mit einer Flasche Champagner auf einen ganz besonderen Abend einzustimmen?

Zusatznutzen (added value) gewinnt im Wirtschaftsleben immer mehr an Bedeutung. Das Appetithäppchen, in feinen Restaurants auch „amuse gueule" genannt, ist ein kleines Beispiel. Ausreichend kostenlose Parkplätze sind ein beachtlicher Zusatznutzen. In den Direktmarketing Centern der *Deutschen Post AG* erhält man kostenlose Beratung und Seminare in Sachen Direkt-Marketing. Das *Siemens Forum* bietet Vorträge zu Trendthemen und Sonderausstellungen an. Die Internet-Welt ist voll von „added value" in Form von Gratis-Informationen, so voll, dass viele Start-ups daran gescheitert sind. Denn sie haben nicht verstanden, dass ein Zusatznutzen auf subtile Art und Weise vor allem dazu dient, aus Interessenten Kunden und aus Kunden Stammkunden zu machen.

Beispiel

Novotel (www.novotel.de), in Deutschland mit 30 Hotels präsent, führte 2001 die folgende Stammkundenaktion durch: Alle Gäste, die vom Valentinstag bis Frühlingsanfang vier Tage in Folge in einem der Hotels übernachteten, erhielten als Geste der Wertschätzung einen Gutschein für einen wunderschönen Blumenstrauß, den *valentins.de* an eine gewünschte Adresse sandte. So erhielt die Ehefrau, die oft und lange auf ihren Mann verzichten musste, ein kleines Trostpflaster, die Sekretärin bekam für ihre vielen Überstunden ein Dankeschön oder der Reisende überraschte sich selbst am Wochenende mit ein paar Farbtupfern in der Wohnung. Stammgäste wurden über diese Aktion im Vorfeld informiert. Die Öffentlichkeit erfuhr davon über Anzeigen und aus der Presse. Die Ehefrauen fanden *Novotel* plötzlich sympathisch, die wöchentlichen Blumensträuße der Sekretärin waren Hauptgesprächsstoff im Büro. Über 2 300 Frühlingsgrüße wurden so versandt, für viele eine bleibende, persönliche Erinnerung.

Kundenveranstaltungen (**Events**) nehmen im Geschäftsleben seit Jahren einen immer höheren Stellenwert ein. Ein gut gemachtes Event ist schon allein deshalb ein wertvoller Baustein innerhalb einer Loyalitätsstrategie, weil darüber weitererzählt wird. Events schaffen



Emotionen und angenehme Erinnerungen. Sie befriedigen das Ur-Bedürfnis des Menschen nach Begegnungen und gemeinsamen Feiern. Sie stärken gute Beziehungen und fördern Gemeinsamkeiten. Man kann Events auch als notwendigen Gegenpool zur fortschreitenden Technologisierung und „Singelisierung" verstehen. Da die Ansprüche an Qualität, Kreativität und Professionalität ständig steigen, werden vor allem bei Großveranstaltungen Event-Profis mit deren Gestaltung und Umsetzung beauftragt.

Themenparks wie die *VW-Autostadt* oder die *Kristallwelten* von *Swarovski* in Tirol sind eine Sonderform des Events, sozusagen eine stationäre Variante. Man kann dort etwas über die thematisierten Angebote lernen, man wird unterhalten, man kann aktiv mitmachen und man hat ganz sicher etwas zum Erzählen. Schließlich kann man zumindest die „souvenirfähige" Form der Leistung mit nach Hause nehmen, was die Loyalisierung fördert. Hohe Besucherzahlen, auch bei Fabrikführungen und Besucherzentren, zeigen, dass ein starkes öffentliches Interesse an solchen „Marken-Welten" besteht. Sie haben Zukunft.

Gutscheine sich ein gutes Loyalisierungsinstrument. Es gibt eine Fülle von Varianten, daher hier nur ein paar Beispiele: *Europcar* gab an gute Kunden „Up-grade"-Gutscheine für eine nächsthöhere Wagenklasse aus. „Danknoten" von *Aral* konnte man bei acht verschiedenen Kooperationspartnern einlösen. Bei *www.mytoys.de* gab es mit der Lieferung Eintrittsgutscheine für das *LegoLand* in Günzburg. Bei der Ausgabe von Gutscheinen ist Großzügigkeit angesagt. Erfahrungsgemäß wird ein Gutschein über 20 Euro eher eingelöst als einer über fünf Euro. Wer wirft schon gerne 20 Euro weg? Und erfahrungsgemäß kaufen die Menschen bei Einlösung eines Gutscheins deutlich mehr als üblich ein.

Kundenzeitschriften müssen, wenn sie zur Loyalisierung eingesetzt werden sollen, langfristig ausgerichtet sein, benötigen also entsprechende Budgets. Sie informieren und unterhalten auf journalistisch hohem Niveau. Sie sind optisch und inhaltlich in die Kommunikationsstrategie eingebunden. Sie bringen Ihr Unternehmen in Erinnerung und stärken Ihr Image. Die Inhalte sollten zum Dialog ermuntern. So erhalten Sie wertvolle Rückmeldungen und können Ihre Datenbank komplettieren. Mitarbeiter brauchen die Ausgaben vorab, damit sie informiert sind.

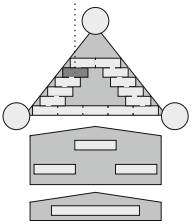
Welche Karte darf's denn sein?

Kundenkarten gibt es wie Sand am Meer. Der Verbraucher sieht sich einer Flut von Karten gegenüber, der Kampf um die besten Plätze im Portemonnaie ist in vollem Gange. Die Karte, die an oberster Stelle steckt, hat die größten Chancen, eingesetzt zu werden. Karten im hinteren Teil bleiben weitgehend ungenutzt und geraten in Vergessenheit. Unüberschaubar sind auch die Leistungen, die jede einzelne Karte bietet. Denken Sie nur einmal an die ersten drei Karten in Ihrem Geldbeutel. Könnten Sie deren Vorteile vollständig aufzählen? Nach welchen Prioritäten entscheiden Sie, welche Karte Sie vorrangig einsetzten? Hier die Ergebnisse einer *Emnid*-Studie:

- 64 von 100 Bundesbürgern nutzen mindestens eine Bonuskarte, Frauen (mit 51 Prozent) etwas stärker als Männer (49 Prozent).
- Nach der Krankenversicherungs- und der EC-Karte behauptet die Payback-Karte, gleichauf mit der Kreditkarte, den dritten Platz im Portemonnaie.
- Für mehr als ein Drittel (34 Prozent) gehört die Karte automatisch zum Shoppen dazu.
- Die Mitgliedschaft führt deutlich zur Veränderung des Kaufverhaltens: 34 Prozent der Miles & More-Sammler geben an, mehr Buchungen zu tätigen, 26 Prozent der Payback-Kunden kaufen mehr bei Payback-Partnerunternehmen als zuvor.
- 40 Prozent der Konsumenten beurteilen Bonusprogramme „grundsätzlich gut".
- 32 Prozent macht das Punktesammeln Spaß, 15 Prozent fühlen sich mit der Bonuskarte als bevorzugter Kunde.
- Wichtigste Kriterien für eine attraktive Kundenkarte sind die Einsetzbarkeit in mehreren Geschäften (76 Prozent) sowie Sonderangebote und Services, die man nur mit der Karte erhält (63 Prozent).
- Beliebt sind zudem Coupons, die beim Einkauf sparen helfen (51 Prozent).

Quelle: Studie zu Bonusprogrammen von Emnid in 2006

Kundenkarten eignen sich vor allem in Branchen, in denen es viele Anbieter gibt oder in denen die Leistungen besonders leicht austauschbar sind. Sie zielen auf den Dialog, um die Kundenbeziehung zu verbessern, und auf die Loyalisierung der besonders wertvollen Kunden. Vor allem diesen müssen die hohen mit der Einführung einer Karte verbundenen Investitionen zugute kommen. Neben rationalen Komponenten sollte die Karte unbedingt auch emotionale Vorteile bieten, um eine häufige Nutzung zu gewährleisten. Wer ein



individuelles Kartenkonzept entwickelt und nicht nur die Karte der Konkurrenz kopiert, kann deutliche Wettbewerbsvorteile erzielen. Wird dagegen ein Bonus- oder Rabattsystem zum Branchenstandard und damit austauschbar, nützt es niemandem mehr.

Wer sich also trotz der Vielfalt an Kundenkarten und Kundenclubs nicht abschrecken lässt, eine weitere Karte in den Markt zu werfen, sollte diese möglichst mit all den Vorzügen ausstatten, die die Bedürfnislage des anvisierten Nutzers anspricht. Dabei wird man folgende Überlegungen anstellen:

Welche Ziele wollen wir mit der Karte erreichen?

How-to-do-Checkliste

- ➲ Wir wollen mehr über Kunden und ihr Kaufverhalten erfahren (um daraus Profile zu erstellen und diese Informationen systematisch zu nutzen).
- ➲ Wir wollen den Kunden zu Mehrkäufen (= öfter und höhere Umsätze) bewegen und ihn für seine Käufe (= Treue) belohnen.
- ➲ Wir wollen dem Kunden auf seine Einkäufe einen Rabatt gewähren (um hierdurch Rabattverhandlungen auszuschalten).
- ➲ Wir wollen ein Maximum an Kauftransaktionen auf das eigene Angebot verlagern (zum Beispiel Airlines und Hotelketten) und Abwanderungen reduzieren.
- ➲ Wir wollen die Dauer der Geschäftsbeziehung verlängern.
- ➲ Wir wollen erwünschte Verhaltensweisen des Kunden steuern, beispielsweise sein Interesse auf bestimmte Kaufkanäle, auf Produkte mit höheren Deckungsbeiträgen oder auf auslastungsschwache Zeiten lenken (durch Vergabe einer höheren Punktezahl und dergleichen).
- ➲ Wir wollen eine möglichst große Anzahl an Neukunden gewinnen.
- ➲ Wir wollen einen ausgewählten Kundenkreis (VIPs) exklusiv ansprechen (Premium-Karte mit Extra-Privilegien).
- ➲ Wir wollen über (monetäre) Eintrittsbarrieren nur ernsthaft Interessierte gewinnen (um „Kartei-Leichen“ zu vermeiden).
- ➲ Wir wollen uns gegenüber anderen Anbietern differenzieren.
- ➲ Wir wollen Bekanntheit und Image unserer Marke stärken.
- ➲ usw.

Welche Leistungen bzw. welche Privilegien könnten den Kunden begeistern?

- ➲ Wie überschaubar ist das Leistungspaket?
- ➲ Wie hoch sind der rationale und der emotionale Nutzen des Gesamtpakets oder einzelner Leistungen?
- ➲ Sind die Vorteile der Karte einfach und bequem zu nutzen?
- ➲ Wie begehrenswert sind die Belohnungen?
- ➲ Wie schnell sind sie zu erreichen? Wie einfach einzulösen?
- ➲ Sind Familienmitglieder mit eingebunden?
- ➲ usw.

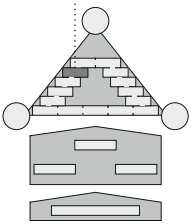
Wie werden die Mitarbeiter in diese Aktivitäten integriert?

- ➲ ... damit sie die Ziele verstehen und erreichen wollen.
- ➲ ... damit sie die Umsetzung aktiv mitgestalten.
- ➲ ... damit Sie Optimierungsvorschläge einbringen.
- ➲ usw.

Welche organisatorischen Aspekte sind zu berücksichtigen?

How-to-to-Checkliste

- ➲ Richten Sie das Projekt langfristig aus (auf einmal gewährte Vorteile wollen Kunden nicht mehr verzichten).
- ➲ Stellen Sie ausreichend Budget zur Verfügung (Kartenprojekte sind in der Regel sehr teuer; viele Karten sind an der Kostenexplosion gescheitert).
- ➲ Definieren Sie die Ausstattung der Karte (mit oder ohne Kreditkartenfunktion, Magnetstreifen, Chip etc.).
- ➲ Klären Sie, welche Anforderungen Sie an die Optik der Karte stellen (eine ästhetisch schöne oder allseits bekannte Karte verschafft dem Inhaber Anerkennung, die benutzt er dann öfter).
- ➲ Sichern Sie die technischen Voraussetzungen (Kartenlesegeräte).
- ➲ Nutzen Sie Offline- und Online-Möglichkeiten.
- ➲ Finden Sie attraktive Kooperationspartner (Branchenmix!).
- ➲ Bedenken Sie, dass Prämiensortiment und -präsentation gestaltet und regelmäßig überarbeitet werden müssen (auch Außergewöhnliches wie die berühmte Insel, Statistenrollen in Filmen, der Flugsimulator o. Ä.).



- ➲ Beachten Sie rechtliche Aspekte (Gesetzeslage, Datenschutz).
- ➲ Engagieren Sie einen qualifizierten externen Provider mit Call-Center und Abrechnungsstelle.
- ➲ Erstellen Sie ein Vertriebs- und Vermarktungskonzept (intern und extern). Form und Inhalt des Kartenantrags spielen dabei eine wichtige Rolle.
- ➲ Initiieren Sie einen kontinuierlichen Dialog mit dem Karteninhaber (Newsletter, Mailings, Clubmagazin o. Ä.).
- ➲ Stellen Sie die systematische Kundendaten-Aufbereitung und -Nutzung sicher (wird oft sträflich vernachlässigt), um die anvisierten Ziele zu erreichen, um Gewinn aus der Kundenbeziehung zu schöpfen und nicht in Vergessenheit zu geraten.
- ➲ Betreiben Sie Controlling und Optimierung.

Sechs Best-Practice-Beispiele untersuchte die Studie „Kundenkartenprogramme erfolgreich gestalten“, herausgegeben vom Institut für Marketing der Universität Münster.

Kundenkarten sprechen den Jäger und Sammler im Menschen an. Der Jäger ist auf der Suche nach Rabatt, der Sammler hortet Punkte, um sie später gegen eine Prämie einzutauschen. Das kann soweit gehen, dass das Sammeln und Jagen interessanter wird als Preisvergleiche. Will heißen, der Kunde weiß genau, wie viel Rabatt er bekommt oder wie viele Punkte ihn noch von seinem Wunschobjekt trennen, aber den eigentlichen Preis eines Angebots kennt er nicht. Im Business-Bereich werden solche Karten am stärksten genutzt, die dem Karteninhaber auch einen privaten Vorteil bieten. Das Firmeninteresse ist da eher zweitrangig. Doch auch die Kundenkarte hat ihre sprichwörtlichen zwei Seiten.

Die Sicht des Kunden: Als Karteninhaber fühle ich mich privilegiert, ich bin etwas Besonderes. Und so möchte ich bitteschön auch behandelt werden. Schließlich hat man mir das in den aufwändigen Broschüren versprochen. Und eigentlich möchte ich sogar noch ein wenig mehr. Immer wieder kleine Zeichen, die meinen Sonderstatus anzeigen. Eine Extraanstrengung der Mitarbeiter ...

Versprochen ist versprochen und wird nicht gebrochen.
Sinnspruch

Die Sicht des Mitarbeiters: Schon wieder so ein Karteninhaber. Immer denken die, dass sie etwas Besseres sind. Kommen sich so wichtig vor. Meinen, dass sie überall Vortritt haben. Haben immer einen Extrawunsch. Finden es selbstverständlich, dass der auch erfüllt wird. Die machen bloß Extra-Arbeit. Und die anderen Kunden müssen warten. Für mich ist jeder Kunde gleich wichtig.

Beispiel

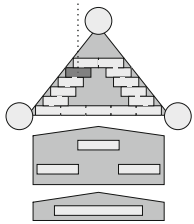
Der Tagesschau-Sprecher *Jan Hofer* erzählte einmal vor 250 hochrangigen Teilnehmern einer touristischen Veranstaltung, wie der Geschäftsführer einer renommierten Hotelgesellschaft ihm eine Kundenkarte verkauft hat. Der Geschäftsführer als erster Verkäufer – das war gut. Der traurige Moment der Wahrheit kam wenig später bei seinem ersten Besuch in einem Haus der Kette. Statt des von der Karte versprochenen Upgrade-Zimmers erhielt er ein besonders kleines Standardzimmer, direkt neben dem Aufzug! Er gab die Karte noch am gleichen Abend zurück. Da wurden Kunden-Träume zerstört. Loyalität kann man nicht durch „Plastik" erzwingen, sondern eben nur durch gute Taten verdienen.

Einer der erfolgskritischsten Punkte ist also, den Mitarbeitern zu vermitteln, dass Karteninhaber die wertvollsten Kunden sind, weil sie durch die Vorteile der Karte einen Anreiz haben, besonders oft besonders viel zu kaufen und besonders lange Kunde zu bleiben und deshalb nicht so schnell zur Konkurrenz laufen. Die Handhabung der Karte und die verwaltungstechnischen Abläufe sollten so einfach wie möglich sein, damit sie für die Mitarbeiter nicht unnötig lästig oder zeitfressend sind. Die Gefahr wäre, dass der Kunde das zu spüren bekommt.

Die entscheidenden Faktoren werden deshalb am besten gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet und geregelt, zum Beispiel:

How-to-do-Checkliste

- ➲ Wie werden neue Mitarbeiter möglichst schnell mit den Leistungen der Karte vertraut?
- ➲ Wird aktiv nach der Karte gefragt?
- ➲ Wie wird ein Karteninhaber begrüßt?
- ➲ Wird er mit Namen angesprochen? Wo finde ich den?
- ➲ Welche Sonderbehandlung erhält er? Soll diese Nichtkarteninhabern gegenüber auffallen? (Die Parfümeriekette *Douglas* gibt zum Beispiel an der Kasse gegen Gutscheinvorlage Extra-Pröbchen an die Karteninhaber aus. Die Premium-Karteninhaber mancher Airlines und der Bahn haben separate Lounge-Bereiche mit besonderen Privilegien.)
- ➲ Welche Sonderveranstaltungen werden ausschließlich den Karteninhabern angeboten?
- ➲ Mit welchen Überraschungen bringen wir uns immer wieder in angenehme Erinnerung? Zum Beispiel können Sie dem Kunden an der Kasse zum Geburtstag gratulieren – vorausgesetzt, Ihr System zeigt das an.



- Wie lassen sich über selektive Aktionen Umsatzzuwächse erzielen („Komm-mal-wieder-vorbei"-Mailing, „Nur-für-dich"-Mailing, „Dankeschön"-Mailing)?
- usw.

Und schaffen Sie Anreize, damit Ihre Mitarbeiter die Kundenkarte aktiv verkaufen.

Auf immer und ewig?

Keine Kundenbeziehung hält ewig. Veränderte Lebensumstände, neue Lebensphasen und die unterschiedlichen Rollen, die man darin spielt, verändern auch das Nachfrage-Verhalten der Käufer. Gleichzeitig bedeuten alle Veränderungen – vor allem, wenn sie mit steigendem Wohlstand verbunden sind – neue bzw. zusätzliche Verkaufschancen für Sie – wenn Sie darüber Bescheid wissen.

Mehr über Lebenswelten und Sinusmilieus ab Seite 64.

An dieser Stelle sollte jedes Unternehmen folgende Fragen beantworten können:

How-to-do-Checkliste

- Welche konkreten Umsatz- und Loyalisierungschancen können wir über die Dauer der Kundenbeziehung nutzen?
- Wie hoch ist unsere Kunden-Loyalitätsrate?
- Wie lang ist die durchschnittliche Dauer einer Kundenbeziehung?
- Welche schlafenden Kunden können wir wieder beleben?
- Welche Kunden riskieren wir zu verlieren?
- Wie viele Kunden haben wir (warum) verloren?
- Wie viele verlorene Kunden können wir (wie) zurückholen?
- Welche Kunden wollen wir nicht behalten?
- Welche Kunden wollen wir nicht wieder zurück?

Neben den schon besprochenen Kundengewinnungs- und Loyalisierungsstrategien werden Sie also im *Total Loyalty Marketing* außerdem Verlustvermeidungsstrategien sowie nach unvermeidlichen Kundenverlusten auch Rückholstrategien entwickeln müssen.

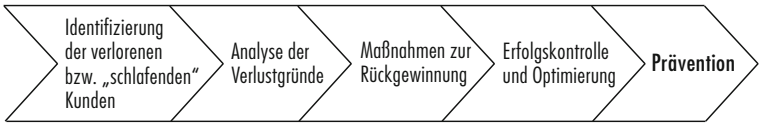
Der Prozess des Kundenrückgewinnungsmanagements

Das Kundenrückgewinnungsmanagement beginnt dort, wo alle Loyalisierungsmaßnahmen erfolglos blieben, wenn also der Kunde die Geschäftsbeziehung offiziell beendet bzw. das Unternehmen stillschweigend verlassen hat. Demnach ergeben sich zwei Aspekte:

- das Kündigungsmanagement mit dem Ziel des Abwehrens bzw. der Rücknahme von Kündigungen
- das Revitalisierungsmanagement mit dem Ziel der Wiederaufnahme der abgebrochenen bzw. eingeschlafenen Geschäftsbeziehung.

Nun geht es darum, auf systematische Art und Weise zu ermitteln, wer aus welchen Gründen abgewandert ist und wen man wie zurückholen *kann und will*, um es im zweiten Anlauf besser zu machen. Der Prozess des Rückgewinnungsmanagements lässt sich somit in fünf Schritten darstellen:

1. Identifizierung der verlorenen bzw. „schlafenden" Kunden
2. Analyse der Verlustursachen
3. Planung und Umsetzung von Rückgewinnungsmaßnahmen
4. Erfolgskontrolle und Optimierung
5. Prävention sowie Erzielung einer „zweiten Loyalität"

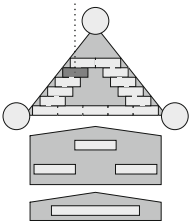


Der Prozess des Kundenrückgewinnungsmanagements. Die Erfolgskontrolle der durchgeführten Maßnahmen führt zu Optimierungsaktivitäten in den vorangegangenen Schritten.

Alle Erkenntnisse aus diesem Prozess zielen letztlich auf den fünften Schritt: die Prävention von Kundenverlusten. Denn noch besser als verlorene Kunden zu reaktivieren ist es, erst gar keine zu verlieren. Und bei den zurückgewonnenen Kunden geht es darum, eine „zweite Loyalität" aufzubauen. Eine dritte Chance gibt es so gut wie nie.

Je länger ein Unternehmen einen rentablen Kunden hält, umso mehr Gewinn kann es durch ihn erzielen. Oberstes Ziel sollte es daher sein, möglichst keinen einzigen profitablen Kunden zu verlieren, den man behalten will. Hohe Kundenloyalität und niedrige Abwanderungsraten sichern den dauerhaften Geschäftserfolg. Das Kundenrückgewinnungsmanagement ist ein äußerst wirkungsvoller Baustein auf dem Weg zu diesem Ziel.

Dabei ist jede Branche anders. Patentrezepte gibt es also nicht. Unternehmen mit Massengeschäft werden ganz anders vorzugehen haben als solche mit wenigen handverlesenen Kunden. Geschäftskunden wollen anders angesprochen und zurückgeholt werden als Privatper-



sonen. Deshalb: So wie der Arzt eine Fülle von Behandlungsmethoden und Medikamenten kennen muss, so benötigen die mit dem Rückgewinnungsmanagement betrauten Mitarbeiter eine Vielzahl von Vorgehensweisen, Techniken und Tools, um sich ganz individuell auf ihre Comeback-Kunden einstellen zu können. Vor allem aber müssen sie „Menschenversteher" sein. Hierbei gilt es, sich eingehend mit der Abwanderungs- und Rückgewinnungspsychologie zu beschäftigen und auch die neuesten Erkenntnisse der Hirnforschung zu nutzen. Denn das erfolgreiche Wiedergewinnen verlorener Kunden ist eine delikate Angelegenheit. Es erfordert nicht nur Wissen und Können, sondern auch Fingerspitzengefühl. Und eine dicke Portion Mut.

Aber es lohnt sich. Denn die professionelle Kundenrückgewinnung kann sich zu einem zentralen Wettbewerbsvorteil entwickeln. Wer mehr als einmal Geschäfte mit Kunden macht, für den lohnt es sich immer, Zeit und Geld in die Kundenreaktivierung zu investieren. In vielen Punkten ist sie der Neukunden-Akquise deutlich überlegen.

Untersuchungen und Praxisberichte zeigen immer wieder, dass

- die Abschlussquote beim Reaktivieren ehemaliger Kunden oft höher ist als im Neugeschäft,
- vergleichsweise weniger Kosten anfallen, wenn verlorene Kunden zurück gewonnen werden, statt neue zu akquirieren,
- Loyalität und Rentabilität zurückgewonnener Kunden oft höher sind als die der neuen Kunden.

Schläfer und Wackler

Haben Sie für sich schon definiert, ab welchem Zeitpunkt und auf welche Weise eine **eingeschlafene Kundenbeziehung** wieder geweckt werden soll? Spuckt Ihre Datenbank die dazu notwendigen Informationen aus? Reagieren Sie mit einem Besuch, per Post, per Internet oder mit einem Telefonanruf? *Kerstin Friedrich* schildert in ihrem Buch *Empfehlungsmarketing* den Anruf eines Mitarbeiters der *Metro*. „Frau Friedrich, wir haben festgestellt, dass Sie schon seit einem Jahr nicht mehr bei uns eingekauft haben. Wir wollen sichergehen, dass wir Sie nicht in irgendeiner Art verärgert haben und wollen herausfinden, ob wir einen Fehler gemacht haben, den wir eventuell wieder gutmachen können." Gut möglich, dass so viel Anteilnahme mit einem Wiederkauf belohnt wird.

Gefährdete Beziehungen zu abwanderungsbedrohten Kunden müssen stabilisiert werden, um Kundenverluste zu vermeiden. Vor

allem die Erkenntnisse aus Reklamationen und Kundenbefragungen können hierfür genutzt werden. Kritische Situationen müssen herausgefiltert werden, damit Sie schon im Vorfeld gegensteuern können. Eine solche Klippe ist etwa die Preiserhöhung. Diese oder auch Leistungsanpassungen sind in vielen Unternehmen regelmäßig nötig. Besser ist es, den Kunden partnerschaftlich in die Prozesse zu integrieren. Ein solches Vorgehen ist vertrauensbildend. Vertrauenszerstörend dagegen wäre es, gleichzeitig mit den Preisen rauf und den Leistungen runter zu gehen und den Kunden nicht einmal zu informieren. Vielleicht merkt der das ja nicht. Doch, der merkt das ...!

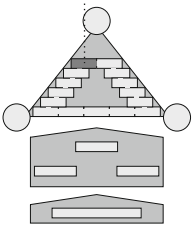
Schließlich müssen Sie überdenken, ob Sie **Wechselbarrieren** aufbauen wollen, und wenn ja, welche. Manche Dienstleister versuchen, über rechtliche Hindernisse (lange Vertragslaufzeiten), technologische Barrieren (IT-Branche, Maschinenbau) oder Ausstiegssanktionen (Vertragsstrafe, Austrittsgebühr) den Kunden an sich zu binden. Solch autoritäre Ansätze widersprechen natürlich dem Loyalitätsgedanken. Der Kunde soll ja gerade nicht durch Zwang, sondern aufgrund guter Leistungen auf personeller und funktionaler Ebene Ihnen freiwillig die Treue halten. Außerdem: Wenn wegen einer drohenden Abhängigkeit ein Geschäft gar nicht erst zu Stande kommt, ist auch kein „Melken" möglich.

Ein Wechsel zu einem anderen Anbieter sollte für Kunden völlig unattraktiv sein, zumal er womöglich mit Such- und Informationskosten, mit dem Verlust von Preisvorteilen (jeder zehnte Kinobesuch kostenlos), mit Servicenachteilen (Ersatzteile, Zubehör, Wartung) oder mit Lern- und Schulungskosten verbunden ist. Hieraus ergeben sich interessante Ansatzpunkte für eine Loyalisierung.

Außerdem empfehlen wir, ein **Verlust-Frühwarnsysteme** einzurichten. Ein professionelles Beschwerde-Management ist ein Teil davon. An welchen Signalen erkennen Sie, dass Ihr Kunde „auf dem Absprung" ist? Wie warnt Sie Ihre Datenbank, wenn die Kunden wegzulaufen drohen? Und wie reagieren Sie dann? Ein Reisebüro könnte mitten im Winter stimmungsvolle Urlaubskarten verschicken, ein Fitness-Studio Fotos von furchtbar dicken Menschen, um daran zu erinnern, dass man den Kunden vermisst. Das bringt einen zum Träumen. Oder zum Lachen.

Beispiel

Einer unserer Kunden flog aus beruflichen Gründen mindestens einmal im Monat nach Frankreich, meist mit der *Lufthansa*. Einige Monate, nachdem er seinen Job gewechselt hatte, erhielt er Post. Der Airline war aufgefallen, dass er nicht mehr mit ihr nach Paris reiste. Man versprach ihm doppelte Meilen, wenn er dies in nächster Zeit wieder täte.



Komm doch zurück!

Sollten alle Aktivitäten zum Halten des Kunden nicht gefruchtet haben und der Kunde hat Sie verlassen, dann können Sie eine eventuelle Rückgewinnung schon vorbereiten, indem Sie in guter Erinnerung bleiben, beispielsweise mit einem **Good-bye-Paket**. Sie können anfragen, ob Ihr Ex-Kunde weiterhin Ihren Newsletter oder Ihre Kundenzeitschrift beziehen möchte. Lassen Sie eine Brücke stehen, denn meistens trifft man sich ja zweimal ...

Die **Rückgewinnung** bereits abgewanderter Kunden ist im Kundenbeziehungsmarketing eine oft vergessene Disziplin. Meist ist es leichter, abgewanderte Kunden zurückzuholen, als neue anzulocken. Erstere kennen Sie ja schon. Suchen Sie das Gespräch. Bitten Sie um eine zweite Chance. Kunden-Rückgewinnungsgespräche sollten von speziell geschulten Mitarbeitern geführt werden, zum Beispiel von solchen, die oft mit Reklamationen zu tun haben. Machen Sie ein verlockendes Angebot, dem der Umworbene nicht widerstehen kann. Vielleicht stehen ja in Ihrer Datenbank noch seine ganz besonderen Vorlieben.

Beispiel

Mal angenommen, eine Firma verliert in einem Jahr 1 000 Kunden, zehn Prozent ihres Kundenstamms. Von den verlorenen Kunden können 500 identifiziert und per personifiziertem Mailing angesprochen werden. Es ist aufwändig gemacht, enthält ein kleines Überaschungsgeschenk und kostet inklusive Agenturhonorar und Porto zehn Euro pro Stück, also insgesamt 5 000 Euro. Von den Angeschriebenen gehen 20 Prozent auf das Angebot ein. Eine so hohe Response-Rate ist nichts Ungewöhnliches bei einer gut durchdachten Rückgewinnungsaktion. Insgesamt wurden also 100 abtrünnige Kunden zurückgewonnen. Wenn diese wiederum jährlich durchschnittlich 750 Euro ausgeben und zehn Jahre bleiben, sind das 750 000 Euro Umsatz, das Empfehlungsgeschäft noch nicht einmal mitgerechnet.

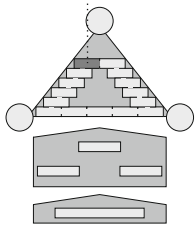
Und schließlich kann es auch vorkommen, dass Sie einzelne Kunden oder Kundengruppen nicht mehr halten wollen, zum Beispiel weil sie unrentabel sind. Durchleuchten Sie solche Fälle sorgfältig. Und wenn es denn sein muss, legen Sie ein kundenfreundliches **Verabschiedungsprozedere** fest, damit sich die Negativpropaganda in Grenzen hält.

Ein Zyklus-Beispiel

Den kompletten Loyalisierungsprozess von der Kundengewinnung bis zur Kundenrückgewinnung wollen wir am Beispiel einer Direktanlagebank detailliert darstellen:

Beispiel

Bei der im Direkt-Brokerage-Geschäft tätigen *DAB Bank AG (www.dab.com)* erhalten Interessenten auf Anforderung zunächst ein Informationspaket und anschließend einen Anruf aus dem hauseigenen Call Center. Hat sich der Interessent entschlossen, Kunde zu werden, folgt ein umfangreiches Welcome-Paket. Nach der ersten Transaktion erhält er einen „Wie-war-der-erste-Trade"-Anruf. Kunden, die nach einigen Wochen noch keine Aktivität gezeigt haben, erhalten einen „Warum-noch-nicht-getradet"-Call, danach ein „Schläfer"-Mailing mit Incentivierungen wie einer Dose *Red Bull*. Je nach ihrem Aktionsvolumen werden die Kunden in „Classic", „Active" und „Elite" eingeteilt. Die aktiven Kunden bekommen regelmäßig online und offline Informationen sowie auf Wunsch SMS-Nachrichten. Bei einer Empfehlung erhalten sie selbst und der Empfehlungsempfänger eine Prämie. Wenn der Umfang ihres Trading-Volumens kurz vor dem Sprung in den Elite-Club ist, werden die Kunden darüber informiert, wie viel noch fehlt und welche Vorteile damit verbunden sind. Im Elite Club erhält der Kunde eine ganze Reihe exklusiver Vorteile: Die Farbe Rot für „Vorfahrt", einen höheren Service-Level, niedrigere Preise, ein kompetenteres Betreuungsteam, kostenlose Einladungen zu Fachkongressen und exklusive Mitglieder-Events. Knapp zwei Prozent aller *DAB*-Kunden sind im Elite-Club.
Früher sandte die *DAB* nach einer Kündigung ein Good-Bye-Paket, das jedoch wirkungslos blieb, da der Kunde eine bereits getroffene Entscheidung meist nicht mehr änderte. Setzte man jedoch zeitiger an, konnten absprungbereite Kunden gehalten werden. So gibt die EDV in Zukunft ein Warnsignal, wenn – etwa aufgrund nachlassenden Umsatzvolumens oder geringerer Internet-Aktivität (über 80 Prozent aller Trades werden online gebucht) – der Kundenstatus gefährdet ist. Besonders geschulte Mitarbeiter des Call Centers nehmen sich dieser Kunden an. Mit verlorenen Kunden hält der Vorstand persönlich per Mailing weiterhin Kontakt. Die Effizienz jeder Direkt-Marketing-Maßnahme wird genauestens gemessen. So wurde festgestellt, dass die Call-Center-Aktivitäten, sprich die telefonischen Kontakte zwischen Mitarbeiter und Kunde, zwar teurer waren, aber gleichzeitig deutlich stärker zur Loyalisierung beitrugen, sodass sich unterm Strich deren Ausweitung rechnete. Die Mitarbeiter des Call Centers werden fortlaufend trainiert und je nach Qualifikation den entsprechenden Kundengruppen zugeordnet.



Der Empfehler

Er hat Sie schon oft empfohlen. Haben Sie das überhaupt zur Kenntnis genommen? Und haben Sie sich dafür bedankt? Er ist ein Botschafter Ihres Unternehmens geworden, der für Sie Mund-zu-Mund-Werbung betreibt, ein kostenloser Verkäufer sozusagen (unter uns: der beste, den Sie je hatten), vielleicht sogar ein kostenloser Unternehmensberater. Er ist das Ziel des *Total Loyalty Marketing* auf der Seite der Kunden: der Empfehler.

Auch Sie haben sicher schon oft Empfehlungen ausgesprochen: Welches Restaurant man unbedingt einmal besuchen sollte, welchen Film man gesehen haben muss, wo es im Sommer am schönsten ist. Oder Sie haben Ihre Freunde, Bekannten, Kollegen nach einer Empfehlung gefragt: Sie suchten einen guten Arzt, einen Rechtsanwalt, einen günstigen Gebrauchtwagen, kosmobiologisch angebautes Gemüse. Analysieren Sie einmal, wie Sie sich als Empfehlungsgeber gefühlt haben bzw. wie Sie mit einer erhaltenen Empfehlung umgegangen sind.

Auf Empfehlungen verlässt man sich vor allem bei sehr komplexen oder teuren Entscheidungen und bei solchen, die einen hohen Vertrauensvorschuss erfordern oder die die eigene Sicherheit betreffen. Eine Empfehlung verringert das Risiko einer womöglich bedrohlichen Fehlentscheidung – im beruflichen wie im privaten Bereich.

Damit eine Leistung empfohlen wird, muss diese empfehlenswert sein. Grundsätzlich helfen Menschen gerne und geben auch gerne Ratschläge, man fühlt sich gut dabei. Mit einer exzellenten Empfehlung erzielt man Aufmerksamkeit und Anerkennung, erntet Lob und Dank. Mit einer schlechten dagegen riskiert man Spott und Tadel. Nun versetzen Sie sich in die Lage eines Ihrer Empfehler. Dank Ihrer Spitzenleistung wird er zusätzliche Wertschätzung von Dritten erfahren. Das wird die Loyalität zu Ihnen weiter stärken. Versagen Sie dagegen, haben Sie vielleicht einen Feind fürs Leben. Wenn Sie also planen, Empfehlungsmechanismen systematisch zu nutzen, müssen Sie besonderen Wert auf Höchstleistungen legen, müssen Sie besonderes Expertenwissen haben, auf Ihrem Gebiet bekannt und am besten die Nummer 1 sein. So kann sich der Empfehler mit Ihnen schmücken.

Mit einem **Empfehlungsempfänger** sollten Sie besonders sorgfältig umgehen. Dazu müssen Sie herausfinden, welche Erstkäufer aufgrund einer Empfehlung zu Ihnen gekommen sind. Sie müssen den

Namen des Empfehlers herausfinden und vor allem, welche spezifischen Leistungen er empfohlen hat. Denn auf diese Leistungen wird der Empfehlungsempfänger besonders achten, wegen dieser Leistungen ist er ja gekommen. Hier sind seine Erwartungen hoch. Eine Enttäuschung fiele nicht nur negativ auf Sie, sondern auch auf den Empfehler zurück. Das wollen Sie nicht nur sich selbst, sondern vor allem Ihrem Empfehler ersparen.

Indem Sie also Ihr besonderes Augenmerk auf die (Über-)Erfüllung der empfohlenen Leistungen legen, steuern Sie selbst, ob eine Empfehlung die erste und letzte oder der Beginn einer ganzen Serie ist. Denn der Empfehler wird sicher eine Rückmeldung von Ihrem neuen Kunden erhalten. Und auch Sie sollten ihm mitteilen, dass Sie dank seiner Hilfe einen neuen loyalen Kunden gewonnen haben. So bestätigen Sie ihn in seinem Vertrauen zu Ihrer Leistung, und er wird weitere Empfehlungen aussprechen. Denn alle Menschen – und nicht nur kleine Kinder – verstärken Verhaltensweisen, für die sie Anerkennung und Wertschätzung erfahren.

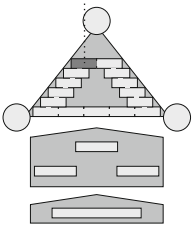
Der Kunde als Empfehler

Von seinen Kunden empfohlen zu werden ist nicht nur die wirkungsvollste, sondern auch die preisgünstigste Form der Kundenneugewinnung – und eines der Hauptziele des *Total Loyalty Marketing*. Einem Empfehler gelingt es viel leichter, Ihre Angebote zu verkaufen, als jedem Ihrer Verkäufer. Denn der Empfehler hat einen Vertrauensbonus. Dies führt zu

- höherer Gesprächsbereitschaft,
- kürzeren Gesprächen,
- schnelleren Entscheidungen (ohne Kaufreue),
- Mehrkauf von Anfang an (Testphase entfällt).

Empfehlungen beinhalten Chancen und Risiken, sie sind stark emotionsbehaftet und vertrauensbildend. Empfohlen wird nur, was wirklich gut und außergewöhnlich ist.

Doch selbst dann denkt der begeisterte Kunde nicht automatisch daran, eine Empfehlung auszusprechen. An welcher Stelle stecken in Ihrer Leistung Empfehlungschancen? Wie könnten Sie den Empfehlungsvorgang sanft stimulieren? Indem Sie die Empfehlungsfrage stellen! Zum Beispiel:



Ein Schneider ruft seinen Kunden an und fragt, ob der Anzug tadellos sitzt. Ein Einrichtungshaus will wissen, wie man mit der maßgeschneiderten Einbauküche zurechtkommt. Ein Reisebüro interessiert sich für die letzte Urlaubsreise, zu der es einen Geheimtipp beigesteuert hat. Fallen die Antworten positiv aus, erwähnt man, dass man sich über eine Empfehlung sehr freuen würde. Oder man fragt gleich nach ein paar Namen.

Wichtig ist, dem potenziellen Empfehler einen Nutzen aufzuzeigen, den er hat, wenn er eine Empfehlung ausspricht. Dabei geht es in den meisten Fällen nicht um Geld, sondern eher um Ansehen und gute Gefühle. Das Einrichtungshaus fragt beispielsweise, ob man ein weiteres junges Paar kenne, das sich neu einrichten möchte. Auch Kunden-werben-Kunden-Programme, wie man sie von Zeitschriften-Verlagen kennt, sind stimuliertes Empfehlungsgeschäft.

Beispiel

Ein Versicherungsagent erzählt, dass er etwa 70 Prozent seines Geschäfts durch Empfehlungen macht, die er aktiv erfragt. Die besten Empfehlungsgeber seien die Kunden, die mehrere Versicherungen bei ihm abgeschlossen haben, also die Produktpalette selbst gut kennen und ihn als Profi betrachten. Seine guten Kunden ziehen neue gute Kunden nach, die leicht zu überzeugen und leicht zu pflegen sind. Also hat er wenig Risikokandidaten. Bei jeder Empfehlung versucht er, den genauen Hergang zu rekonstruieren, um diesen in Zukunft zu wiederholen und dadurch noch effizienter zu arbeiten. Empfehlungsgeber erhalten automatisch – oft zu ihrer größten Überraschung, da nicht angekündigt – einen Dankeschön-Einkaufsgutschein über 20 Euro.
„Selbst wer nicht kauft, weil gerade kein Bedarf besteht", sagt der Agent, „kann zum Empfehler werden – wenn man nur fragt. Zum Beispiel so: ‚Wer in Ihrem Umfeld könnte dieses Angebot brauchen, wem könnte es nutzen?' Denn jeder kennt in seinem geschäftlichen oder privaten Umfeld eine Menge Leute, die in einer ähnlichen Situation sind und ähnliche Angebote brauchen. Dann fragt man noch nach ein paar Details, die bei der Kontaktaufnahme helfen können. Und dann nimmt man am besten schnell Kontakt auf und bedankt sich im Erfolgsfall umgehend beim Empfehler."

Ein Empfehler muss nicht zwangsläufig alle vorherigen Stufen auf der Loyalitätstreppe genommen haben. Er kann nach dem Erstkauf, in Einzelfällen sogar von der Stufe des Interessenten aus, direkt Empfehler werden („Ich habe da kürzlich etwas unglaublich Interessantes gelesen/gehört ..."). Dieser Aspekt ist spannend für Branchen, die stark vom Einmal-Geschäft leben, wie zum Beispiel Theater und Ausflugsgebiete. Hier spielt die Stimulierung des Empfehlungsgeschäfts eine besondere Rolle. Dies können Sie beispielsweise mit

„Wish-you-where-here"-Empfehlungspostkarten oder Verschenk-Gutscheinen erreichen.

Beispiel

Oder wie der Gasthof *Badehaus* am Chiemsee. Mitten im Lokal steht eine gläserne Badewanne. Dann und wann zu später Stunde muss jemand dran glauben und in die Wanne steigen. Neben dem Kalt- und Warmwasserhahn gibt es einen zusätzlichen Hahn, aus dem schäumendes Bier fließt. Für Zuschauer und Badende ist das eine richtige Gaudi. Neue Gäste werden, wenn ihnen das gefällt, sofort zu Empfehlern. Oder sie laden ein paar Freunde ein, ohne gleich alles zu verraten. Wenn es dann soweit ist, geben sie sich als Wissende, als Insider, zu erkennen und kommen groß raus.

Die neue Bandbreite des Empfehlungsmarketing

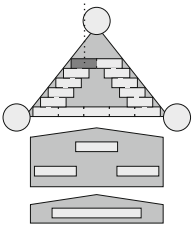
Das Empfehlungsmarketing, einst nur die Frage nach ein paar Adressen, hat sich mächtig weiterentwickelt. Pfiffige, bisher noch wenig beanspruchte Werbeformen und insbesondere das Internet eröffnen heute völlig neue Wege in Sachen Mundpropaganda. Wer aktives Empfehlungsmarketing betreibt, wartet nicht in aller Bescheidenheit darauf, entdeckt zu werden, sondern treibt den Empfehlungsprozess systematisch voran. Die Planung und Implementierung erfolgt in vier Schritten (siehe *Schüller, Zukunftstrend Empfehlungsmarketing*):

1. Schritt: interne und externe empfehlungsfokussierte Analyse
2. Schritt: Definition der Empfehlungsstrategie (Ziele, Zielgruppen etc.)
3. Schritt: Planung und Umsetzung passender Empfehlungsaktivitäten
4. Schritt: Kontrolle und Optimierung der Empfehlungsaktivitäten

Insbesondere die unterschiedlichen Formen der Mundpropaganda können Ihre Vertriebs- und Marketingaktivitäten kräftig unterstützen - ja sogar Teile des Vertriebs ersetzen. Und eine Menge Werbekosten sparen. Dabei gilt es, seine Kunden und Kontakte derart zu begeistern, dass diese sich fortan aktiv engagieren, andere von Ihren Leistungen zu überzeugen. Die alles entscheidende Frage lautet:

Wie mache ich meine Kunden (und Kontakte) zu Top-Verkäufern meiner Angebote und Services?

Dass Mund-zu-Mund-Werbung nicht nur gut fürs Image, sondern insbesondere auch gut für die Erträge ist, ist eine Binsenweisheit.



Doch im Marketing-Mix wird dieses Phänomen nach wie vor völlig unterschätzt. In den allermeisten Marketingplänen kommt das Empfehlungsgeschäft noch nicht einmal vor. Viele Unternehmer halten Empfehlungen offensichtlich für einen Glücksfall. Denn höchst selten weiß jemand genau, wer seine Empfehler sind, wie viel Geschäft er durch diese bekommt und weshalb er von ihnen empfohlen wird.

Die Empfehlungsrate ist die vielleicht wichtigste aller betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Sie sollte im Geschäftsbericht ganz vorne stehen! Denn sie entscheidet über die Zukunft eines Unternehmens. Wer nicht (länger) empfehlenswert ist, ist auch bald nicht mehr kaufenswert. Doch so banal wie das klingt: Kaum jemand, den wir je fragten, konnte uns auf Anhieb seine exakte Empfehlungsquote nennen – regelmäßig ermittelt und nicht nur grob geschätzt! Und Sie?

Dabei ist der Weg dorthin denkbar einfach: Fragen Sie bei passender Gelegenheit all die Neukunden, die von sich aus den Weg zu Ihnen fanden: Wie sind Sie eigentlich auf uns aufmerksam geworden? Stellen Sie den Anteil der Empfohlenen fest und entscheiden Sie, ob Ihnen das reicht. Ergründen Sie ferner, weshalb Sie empfohlen wurden und wie der Empfehlungsprozess im Einzelnen gelaufen ist, sodass diese Erfolgsparameter in Zukunft gezielt wiederholt werden können. Untersuchen Sie schließlich, wie sich die Empfehlungsrate im Hinblick auf Geschlecht, Alter, Regionen, Branchen etc. entwickelt. Analysieren Sie auch: Wie hoch ist die Abschlussquote bei empfohlenem Geschäft? Und bei nicht empfohlenem? Danach erarbeiten Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern einen Plan, um Ihre derzeitige Quote deutlich zu steigern.

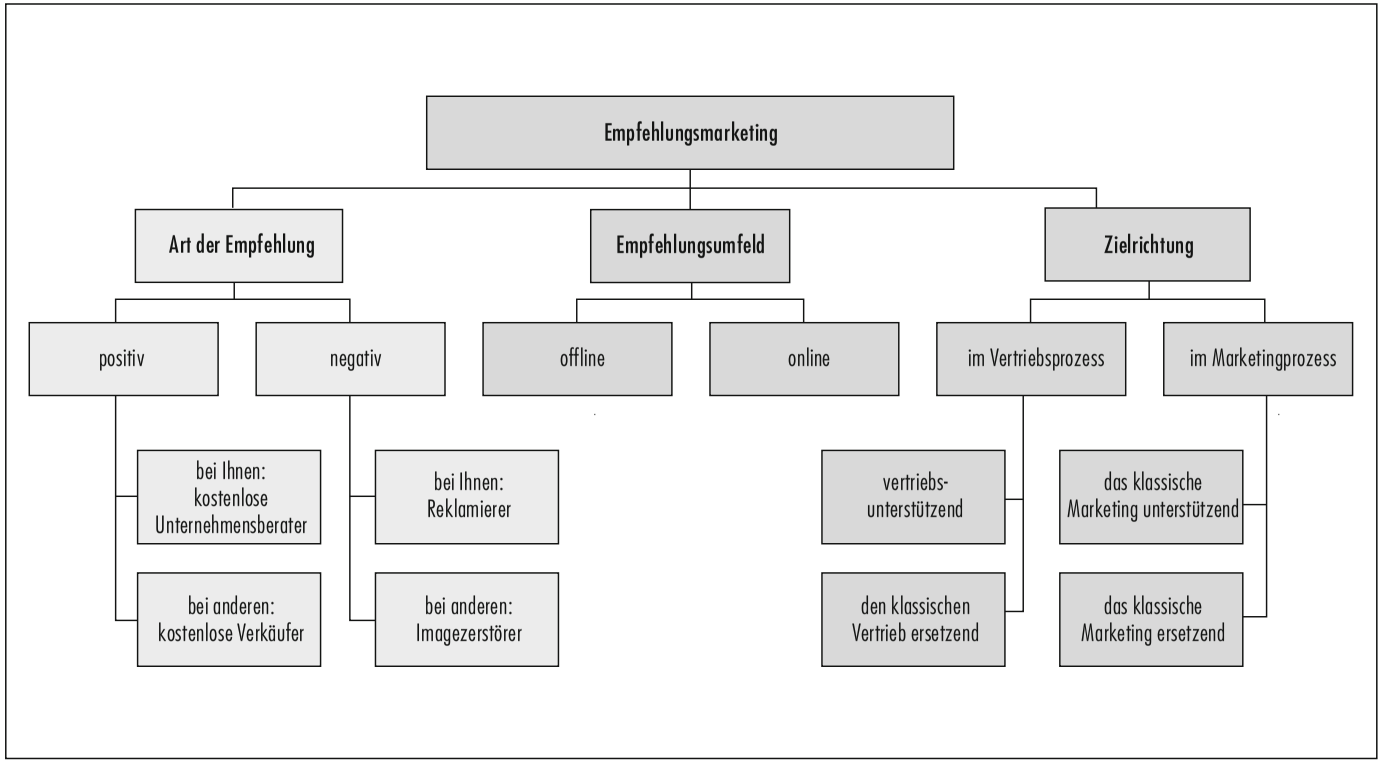
Einen Überblick über alle Facetten des Empfehlungsmarketing gibt Ihnen das Schaubild auf Seite 244.

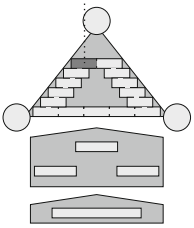
Modernes Empfehlungsmarketing findet heute in zwei Welten statt:

Offline (Mund-zu-Mund): Die Empfehlung von einem Individuum zu einem anderen im Rahmen eines Gesprächs, die klassische Mund-zu-Mund-Propaganda also, die es zu allen Zeiten gab. So verbreiten sich empfehlenswerte Informationen eher langsam und innerhalb eines überschaubaren Kreises.

Online (Maus-zu-Maus): Die Massenempfehlung, die erst durch die neuen elektronischen Technologien möglich wurde. Dabei können per einfachem Mausklick über geografische und kulturelle Grenzen hinweg Tausende von Menschen schnell und kostengünstig auf ein empfehlenswertes Angebot aufmerksam gemacht werden. In kürzester Zeit kann die ganze Welt es haben wollen.

Die verschiedenen Facetten des Empfehlungsmarketing





Das Internet und die neuen Medien eignen sich für vielfältige Formen des Empfehlungsgeschäfts. Dafür hat sich der Begriff des „Viral Marketing" eingebürgert. Beim Viral Marketing werden Interessenten motiviert, Marketing-Botschaften kostenlos an andere weiterzugeben, die diese dann ebenfalls distribuieren. Die Botschaft breitet sich wie ein Virus aus.

Beispiel

Ein geradezu exemplarisches Beispiel dafür ist der Video-Blog, in dem der stellvertretende Chefredakteur des *Grevenbroicher Tagblatts,* Horst Schlämmer, unter dem Motto „Horst Schlämmer – Ich mach jetzt Führerschein" auf kalauernde Weise sechs Wochen lang seine diesbezüglichen Erlebnisse beschrieb. Horst Schlämmer war eine bereits im Fernsehen eingeführte Kunstfigur, die von dem Komiker Hape Kerkeling verkörpert wird. Erst nach tagelangem medialen Rätseln, wer wohl hinter der Geschichte stecken könnte, kam heraus, dass die Sache von VW initiiert und gesponsert worden war. All dies sprach sich in Windeseile herum. Ergebnis: Weit über acht Millionen Viewer haben die „Virals" angeklickt – und sich schlapp gelacht. Sogar die sonst so unkommerzielle Blogosphäre war über das „hidden testimonial" begeistert. Mehr als 90 000 qualifizierte Interessenten-Kontakte soll VW gewonnen haben. Der finanzielle Aufwand war, wie so oft bei gut gemachten Mundpropaganda-Aktionen, vergleichsweise gering. VW spricht von einem sechsstelligen Media-Budget. Und kassierte für die Kampagne einen Werbepreis nach dem anderen.

Für positiven Gesprächsstoff sorgen und dabei die Online- mit der Offline-Welt zu verknüpfen, das ist eine der effizientesten Vorstufen des Empfehlungsmarketing. Als die Reality-Show *Big Brother* erfolgreich wurde, versteigerte der Online-Auktionator *Ebay* Teile aus dem Big Brother-Haus. Die letzten Minuten wurden live im Fernsehen übertragen. In einem anderen Fall lud *Ebay* betuchte Besserverdiener „in fünf *Bulgary*-Geschäfte zum Cocktail ein. Dort konnten die Gäste die Schlussphase einiger Internet-Auktionen miterleben" (*Absatzwirtschaft*, Sonderausgabe Marken, März 2002).

Beispiel

Eine besondere Form des Empfehlungsmarketings hat ein oberbayerisches Brauhaus gefunden. Gasthäuser sind oft durch Verträge oder eine lange Tradition an eine bestimmte Brauerei gebunden. Oder die Gastronomen glauben, die Stammgäste würden den Wechsel zu einer anderen Biermarke nicht mitmachen. An dieser Stelle setzt das Brauhaus an. Es lädt nach einer Phase des Vertrauensaufbaus die Mitglieder des Stammtischs (= Meinungsführer) zu einer Brauereibesichtigung mit Bierprobe, Verköstigung und zünftigen Musikanten ein. Der Brauerei-Inhaber, der Geschäftsführer und der Verkaufsleiter kümmern sich persönlich um das

Wohl und die gute Stimmung der Gäste. In der Folgezeit wird der Gasthaus-Besitzer von seinen Gästen geradezu genötigt, das unter so angenehmen Umständen verkostete Bier auszuschenken. Hier wurde also der Interessent direkt zum Empfehler, fast möchte man sagen, zum Erzwinger der von ihm gewünschten Biermarke. Und er wird ein treuer Kunde sein, denn er ist der stolzen Überzeugung, etwas bewirkt zu haben, und damit ist er durch und durch loyalisiert.

Beispiel

Es gibt aber nicht nur positive Empfehler, es gibt auch negative. Ein Verbandsvorsitzender erzählte auf einem Mitgliedertreffen von seinem Autovermieter, bei dem er eine „Gold Card" hatte. Die ewige Werbung in der Warteschleife, wenn er einen Wagen bestellen wollte, ging ihm so auf die Nerven, dass er schließlich seinen Anbieter wechselte. Mancher im Raum mag daraufhin an ähnliche Erfahrungen mit dieser Firma gedacht haben, Zaudernde haben sich vielleicht in diesem Moment umentschieden („Dann lieber doch nicht!").

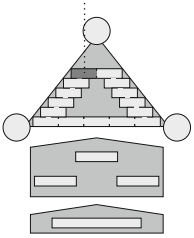
Der Flurschaden, den negative Empfehler anrichten können, ist erheblich. Ein Kunde, den Sie unglücklich gemacht haben, der bei Ihnen eine schlechte Erfahrung hatte, wird dies je nach Schwere des Deliktes neun- bis fünfzehnmal oder sogar öfter weitererzählen. Ein glücklich gemachter Kunde berichtet über seine positiven Erlebnisse im Durchschnitt dagegen nur vier- bis achtmal.

Angenommen, Sie haben 10 000 Kunden. Davon sprechen 25 Prozent positiv über Sie, und zwar durchschnittlich sechsmal. Nach zehn Jahren haben 150 000 Menschen Positives über Sie gehört. Entschließen sich nun zehn Prozent davon, künftig bei Ihnen zu kaufen, haben Sie 15 000 neue Kunden gewonnen. Erzählen nur 20 Prozent Ihrer Kunden viermal Gutes über Sie, reduziert sich die Zahl auf 8 000. Schon allein daran erkennt man den starken Hebel des Empfehlungseffekts.

Beispiel

Bekanntlich dauert der Ärger über schlechten Service bei weitem länger als die Freude über einen guten Preis. Andererseits gibt es genügend Fälle, in denen ein guter Preis oder, besser gesagt, ein günstiges Kosten-Nutzen-Verhältnis eine wahre Empfehlungswelle auslöst. Die sehr erfolgreiche Low-Budget-Hotelmarke *Etap* baut schon allein aus Kostengründen sehr stark auf die systematische Entwicklung des Empfehlungsgeschäfts. Der Fragebogen, den der Gast auf seinem Zimmer findet, enthält unter anderem die Fragen:

- Wie sind Sie auf uns aufmerksam geworden?
- Werden Sie uns wieder besuchen?
- Werden Sie uns weiterempfehlen?



Die Ergebnisse für 2005 waren:
- 19,1 Prozent wurden durch Weiterempfehlung auf Etap aufmerksam,
- 90,9 Prozent würden weiterempfehlen und sogar
- 92,4 Prozent nochmals besuchen.

Der Erfolg von Etap liegt erstens daran, dass die Gäste überrascht sind, für wenig Geld relativ viel zu bekommen. Zweitens nehmen die am Umsatz beteiligten Geschäftsführer der Hotels die gute Gästebetreuung besonders ernst. Drittens werden die Gäste sanft ermuntert, die Hotels weiterzuempfehlen. Und dann baut man auf das Mitteilungsbedürfnis loyaler Menschen.

Empfehlungsnetzwerke

Meinungsführer und Multiplikatoren sind als Empfehler besonders wertvoll. Dazu gehören vor allem Personen, die im Rampenlicht sehen, die öffentliches Ansehen genießen oder ein hohes Amt bekleiden: Unternehmerpersönlichkeiten, Menschen aus dem Show-Business, bekannte Sportler. Viele Firmen versuchen, in diese Kreise zu gelangen, um dort ihre Produkte zu platzieren. Wenn *Madonna* Modelle von *Jean Paul Gaultier* trägt und das wird bekannt gemacht, steigt die Nachfrage erheblich. Bezahltes Produkt-Placement wie in *James-Bond*-Filmen wird auch im Fernsehen immer begehrter. Geschickt eingebettet in den passenden Rahmen ist dies oft wirkungsvoller als jede klassische Werbung.

Auch in kleinem Rahmen und im lokalen Umfeld kann Produkt Placement hervorragend funktionieren: Der bekannte DJ wird vom lokalen Herrenausstatter angezogen, der Skilehrer vom trendigsten Sportgeschäft am Ort. Sekretärinnen, Taxifahrer und Friseur wirken als Multiplikatoren. Von einem namhaften Kunden lässt man sich eine schriftliche Referenz geben, die man in seiner Werbung verwendet. Mit einem passenden Kooperationspartner tauscht man Gutscheine aus, die man seinen jeweiligen Kunden zuschickt. Ihre Frage könnte dabei lauten: Wer in meinem Umfeld hat einen guten Ruf und besitzt die Zielgruppe, die ich ebenfalls bearbeiten möchte?

Grundsätzlich gibt es fünf verschiedene Empfehlungskreise, in denen Sie tätig werden können, um neue Kunden (und neue Mitarbeiter) zu gewinnen:

- das private Umfeld, also Familie, Freunde und Bekannte,
- das berufliche Umfeld, also Kunden, Lieferanten, Partner, Investoren, Kollegen und Mitarbeiter,

- die Nachbarschaft und die lokale/regionale Öffentlichkeit,
- Menschen, mit denen Sie gemeinsame Interessen teilen (bei der Ausübung von Hobbys, in Berufsverbänden, Cliquen, Business-Clubs und Vereinen),
- online-basierte Netzwerke und Communities.

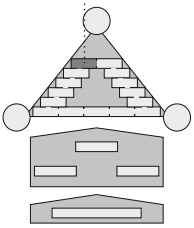
Die Strukturvertriebe für Kosmetika, Haushaltswaren, Staubsauger und Schmuck machen vor, wie Empfehlungsmarketing funktioniert. Man macht eine Party, lädt ein paar Bekannte ein und lässt einen Freund oder eine Freundin Waren präsentieren. Dafür ist man am Umsatz beteiligt. So profitiert man von den Beziehungen und Empfehlungen seines privaten Umfelds.

Im Geschäftsleben setzen sich Empfehlungsnetzwerke immer mehr durch. Dazu gehört die Fähigkeit, Beziehungen herzustellen und nicht konkurrierend, sondern synergetisch zu nutzen. Dienstleister komplettieren ihr Angebot mit dem von Spezialisten. Gemeinsam nutzt man dann alle Beziehungsnetze als Empfehlungsplattform. Gönner setzen ihre Macht und ihren Einfluss ein, um Türen zu öffnen. Geschäftsfreunde geben einander gute Tipps, wo man wie bei wem ins Geschäft kommen kann. Man empfiehlt sich gegenseitig weiter und nutzt die jeweiligen Netzwerke des anderen. Und alle profitieren davon auf ihre Weise – eine klassische Win-Win-Situation. Man könnte fast von der Rückkehr zum Tauschhandel sprechen.

„Erfolg ist", sagt die bekannte Buchautorin und Netzwerkspezialistin *Sabine Asgodom* in Anlehnung an eine Studie von *IBM*, „zu 10 Prozent Können, zu 30 Prozent Kommunikation und zu 60 Prozent Netzwerkmarketing."

Um eine Empfehlung zu erhalten muss man Spitzenleistungen erbringen. So kann es dann passieren, dass man in eine Publikation kommt, die keine Werbeplätze verkauft, sondern nur Empfehlungen ausspricht, wie einige Restaurant- oder Hotelführer dies tun. Oder man wird in eine „Best-of"-Liste gewählt. Oder man erhält eine begehrte Auszeichnung. Das sind die besten Empfehlungen überhaupt. Sie setzen eine nach oben drehende Empfehlungsspirale in Gang.

Schließlich eignen sich die bereits erwähnten Events ganz hervorragend als Empfehlungsplattform: ein Tag der offenen Tür, eine Hausmesse, ein Sommerfest. Dorthin laden Sie dann nicht nur Ihre Kunden, sondern auch deren Freunde und Bekannte sowie Multiplikatoren ein. Dies verschafft Ihnen Bekanntheit und Sympathie in einer breiteren Öffentlichkeit und Mund-zu-Mund-Werbung. Sammeln



Sie Adressen und Visitenkarte für das unmittelbare Follow-up. Finden Sie einen Aufhänger, um sich nochmal ins Gespräch zu bringen, zum Beispiel durch einen Presseartikel, eine witzige Zusammenfassung der Ereignisse, Fotos, das Manuskript des Starredners. Und nutzen Sie Verkaufschancen.

Auch in einem kleineren Rahmen können Sie loyale Kunden zusammen- und miteinander ins Gespräch bringen, zum Beispiel bei einem Essen. Gemeinsamkeiten verbinden, und so wird jeder dem anderen erzählen, wie begeistert er von Ihren Leistungen ist. Hierdurch entwickeln sich nicht nur feste langfristige Partnerschaften, sondern Sie lösen womöglich eine Empfehlungskettenreaktion aus.

Wenn Sie in einen Vertriebskanal eingebunden sind, sei es als Hersteller oder als Groß- oder Einzelhändler, finden Sie dort ein hervorragendes Empfehler-Potenzial. Es umfasst keineswegs nur die Geschäftsleitungen der verbundenen Unternehmen, jeder (insbesondere Verkaufs-)Mitarbeiter kommt dafür in Frage. Ein loyalisierter „professioneller" Empfehler auf Handelsseite kann sich tausendfach auszahlen und lohnt nahezu jeden Aufwand, ihn für sich zu gewinnen. Leider können Sie nicht davon ausgehen, dass diese Partner-Mitarbeiter gut über Ihr Produkt sprechen, nur weil die Geschäftsleitung sich entschlossen hat, es ins Sortiment aufzunehmen.

„Ganz gleich, wie gescheit und talentiert Sie sind, allein schaffen Sie es nicht."
Harvey Mackay

Beispiel

Ein gutes Beispiel selbst mit überschaubaren finanziellen Mitteln große Empfängerkreise anzusprechen, ist der Expedienten-Club der Europäischen Reiseversicherung. 45 000 Vertriebsmitarbeiter in der Reiseindustrie umfasst die Zielgruppe. Nur wenige von Ihnen begeben sich letztlich wirklich, beispielsweise als „Trendscout", in aufregende Urlaubsdestinationen, doch das Clubmagazin *trendjetter* verschafft allen Lesern das Gefühl: „Ich hätte dabei sein können" – und Gesprächsstoff. Das Branchennetzwerk wird verstärkt, das Image des Marktführers wird dabei jünger, frischer, und konkretes Empfehlerverhalten für das „Low-Interest-Zusatzprodukt" Reiseversicherung ist die Folge.

Die Presse als Empfehler

Manchmal scheint es, dass die Publikumspresse sich nur noch mit Hiobsbotschaften und Skandalmeldungen über Wasser hält. Auch Ihnen kann passieren, dass Sie in den Strudel einer Negativ-Berichterstattung geraten. Um eine solche Krise zu bewältigen, brauchen Sie einen Krisenplan in der Schublade – und professionelle Unterstützung in Sachen Public Relations (PR). Auch in guten Zeiten können

PR-Profis Ihnen helfen, den Medien Ihre Geschichten schmackhaft zu machen. Es braucht Handwerkszeug, Kreativität und Einfühlungsvermögen, ein Ereignis so zu gestalten und aufzubereiten, dass es für Leser, Radiohörer oder Fernsehzuschauer interessant ist. Gute PR ist deutlich wirksamer als jede Werbung.

„Wenn ihr wollt, dass wir mit euch sprechen, erzählt uns etwas. Zur Abwechslung etwas Interessantes."
These 75 des Cluetrain Manifests

Das Geschichtenerzählen wird in unserer sich emotionalisierenden Welt immer populärer. Nicht mehr die harten Zahlen, Daten und Fakten allein spielen eine Rolle, sondern auch die Story dahinter – und deren Einzigartigkeit. Sie erinnern sich sicher noch an die Gute-Nacht-Geschichten Ihrer Kindheit, Ihre Gene erinnern sich vielleicht an die mächtigen Geschichtenerzähler an den Lagerfeuern unserer Frühzeit. Was tun Sie, Ihre Mitarbeiter, Ihre Azubis für Ihre Kunden, worüber Sie erzählen könnten, ohne dass es wie Werbung klingt?

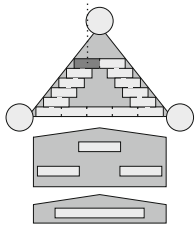
Viele gute Geschichten sind vom Absender gemacht und nicht von der Presse entdeckt worden. Hierzu gibt es ein paar Grundregeln:

- Gute PR-Arbeit ist von öffentlichem Interesse und von Nutzen für die Öffentlichkeit.
- Sie ist aktuell, bietet Neues.
- Sie ist glaubwürdig und wahr.
- Sie findet kontinuierlich statt.
- Sie folgt dem Prinzip: Qualität geht vor Quantität.
- Sie schafft einen positiven Image-Transfer zu den eigenen Leistungen und stärkt damit Bekanntheit und Sympathie.

„In einem CNN-Dorf reist das globale Gerücht mit Lichtgeschwindigkeit. Die totale Transparenz wird die Skrupellosen bis auf die Haut ausziehen. Menschen und Organisationen, die diesen Prozess nicht verstehen, werden aus der ‚Hall of Fame' vielleicht in die ‚Hall of Shame' umziehen müssen."
Kjell A. Nordström

Transparenz und Offenheit sind gefragt. Wo es keine Transparenz gibt, ist Raum für Misstrauen, Gerüchte und Spekulationen – und der Drang, Geheimnissen auf die Spur zu kommen. Ehrlichkeit ist also ein Mega-Trend. Das Ende der Verschleierungstaktik vieler Unternehmen ist in Sicht. „Wir erleben im Augenblick, dass die Konsumenten mehr und mehr hinter die Marke schauen. Sie wollen wissen, ob sich die Menschen, die uns mit diesen Marken versorgen, als verantwortungsvolle „Corporate Citizens" benehmen", sagte *Niall Fitzgerald*, bis 2004 Chairman der *Unilever* Gruppe im *Wall Street Journal*.

Achten Sie auf gesellschaftliche Entwicklungen. Die Presse schreibt vor allem über das, was neu ist. Neue Namen, neue Firmen, neue Angebote, neue Trends. So hat der Leser das Gefühl, immer „up to date" zu sein. Well-Being zum Beispiel, die Balance zwischen Körper, Geist und Seele, ist ein Mega-Trend.



Auch für die Pressearbeit gilt, was in diesem Buch schon vielfach gesagt wurde: Anders sein, sich durch Expertentum profilieren, Kopf und Herz der Mediennutzer erreichen, lautstark kommunizieren, um den Kampf um die Wahrnehmung zu gewinnen. Vielleicht fressen schon bald nicht mehr die Großen die Kleinen und auch nicht mehr die Schnellen die Langsamen, sondern die Lauten fressen die Leisen.

Beispiel

Auch kleine Dienstleister können mit pfiffigen Ideen große Presseresonanz erzielen. Ein schönes Beispiel dafür beschreibt *Klaus Kobjoll* in seinem Buch *Virtuoses Marketing*. Eines Tages erhielt er den Vorschlag einer Mitarbeiterin, angesammeltes „Gerümpel" seines Hotels auf einem eigenen Flohmarkt zu verkaufen und den eingenommenen Gewinn zu spenden. Man entschied sich nicht für eine herkömmliche Spendenorganisation, sondern für die Pinguine im Nürnberger Zoo. Die Auszubildenden waren für die Durchführung der Aktion verantwortlich. Am Tag der Aktion erschienen alle Mitarbeiter sowie die Bamberger Symphoniker im Frack. Zu Wassermusik gab es ein großes Fischessen. Am Abend waren 10 000 Euro in der Kasse, nach Abzug der Kosten blieben 5 000 Euro für die Pinguine. Der Scheck wurde aber nicht dem Zoodirektor überreicht, sondern – auch eine Idee der Mitarbeiter – einem Pinguin unter den Flügel geklemmt, der damit sofort zu seinen tierischen Freunden watschelte. Die ganze Aktion wurde von Presse, Funk und Fernsehen lebhaft begleitet und erzielte Millionen von positiven Kontakten bei Lesern, Hörern und Fernsehzuschauern. Ein fast unbezahlbarer Werbeerfolg.

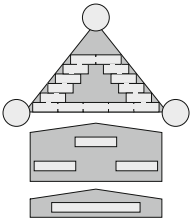
Warum funktionieren manche Geschichten so gut? „Wir alle suchen nach unserer eigenen Geschichte. Die Brain Scripts, die Geschichten der anderen, helfen uns dabei", sagt der österreichische Mediendramaturg *Christian Mikunda* in seinem Buch *Der verbotene Ort oder Die inszenierte Verführung*. Brain Scripts, das sind die Filme, die in unseren Köpfen ablaufen, wenn wir eine Schlagzeile lesen oder ein Bild sehen. Gute Geschichten sind solche, mit deren Ablauf wir vertraut sind, die ein Muster erkennen lassen. Wie der Mythos von „David gegen Goliath" *(Greenpeace, Kommissar Columbo)* oder das „Aschenputtel-Syndrom". Nun müssen nur noch die dazugehörigen Elemente richtig zusammengestellt werden, um die Fantasie der Leser voranzutreiben.

Das gewollte Image lässt sich durch eine passende Dramaturgie gezielt steuern. Und so kommt es dann, dass sich Menschen die tolle Geschichte über eine Firma xy, die sie in der Zeitung gelesen haben, weitererzählen. Oder dass sie von dem tollen Werbespot berichten, der neulich im Kino lief. So funktioniert Empfehlungsgeschäft über die Medien.

Ihr individueller Loyalitäts-Ideenspeicher

- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____
- ○ _____

7 Glücklich am Loyalitätsziel



Eine Erfolgsrechnung _____ 254

Fazit _____ 257

Eine Erfolgsrechnung

Erfolg ist etwas, das auf gute Taten folgt. Nachdem wir eingangs sagten, die Investitionen in Loyalität müssen sich in Form eines **Return on Loyalty Investment (ROLI)** rechnen lassen, machen wir im Folgenden eine Beispielrechnung auf. Dazu betrachten wir das Beispiel einer fiktiven Firma: Nennen wir sie die **LOVA GmbH**.

Jahr 1
= Analyse, Strategie und Planung erster Maßnahmen aus der Loyalitätstreppe des Käufers

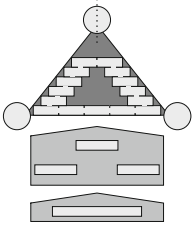
Im Herbst des **Jahres 1** begann das Management der LOVA GmbH, sich intensiv mit dem Thema *Total Loyalty Marketing* auseinander zu setzen. Zunächst wurde das Unternehmensleitbild loyalitätsprägend überarbeitet. Danach wurde eine Projektgruppe gegründet, die mithilfe eines externen Loyalitätsexperten eine sorgfältige Analyse vornahm. Auf dieser Basis formulierte das Management sein **strategisches Ziel** auf drei Jahre: „**25 Prozent Umsatzzuwachs durch Fokussierung auf Loyalität bei Kunden und Mitarbeitern**". Im Rahmen von moderierten Kreativ-Workshops, an denen hauptsächlich Mitarbeiter mit Kundenkontakt teilnahmen, wurde ein Maßnahmenplan entwickelt, der im folgenden Jahr zur Umsetzung kam.

Jahr 2
= Umsetzung der Käufermaßnahmen + Maßnahmen aus der Loyalitätstreppe der Mitarbeiter; Planung weiterer Maßnahmen

Im **Jahr 2** wurde auf zwei prioritäre Schwerpunkte fokussiert, weil diese bei geringen Kosten einen schnellen, wahrnehmbaren Erfolg versprachen und zügig umzusetzen waren:

- Durch ein Aktionsbündel geeigneter Maßnahmen wurde das Empfehlungsgeschäft massiv stimuliert. (Das Empfehlungsgeschäft ist bekanntlich das profitabelste Geschäft.)
- Es wurde ein Begeisterungsmanagement eingerichtet, das unter anderem Kundenbefragungen und ein professionelles Beschwerdemanagement beinhaltete. (Bekanntlich sind nur begeisterte Kunden aktive Empfehler.)

Nachdem alle Mitarbeiter des Hauses informiert, trainiert und auf die Ziele eingeschworen waren, wurde zu Beginn des Jahres 2 damit begonnen, das verabschiedete Aktionspaket im Rahmen eines definierten Zeitplans in die Tat umzusetzen. Die Resultate wurden fortlaufend kontrolliert und die Mitarbeiter hierüber informiert. Einige Aktivitäten wurden optimiert. Am Ende des Jahres zeigten sich vor allem beim Empfehlungsgeschäft deutliche Verbesserungen. Hier war, wie vermutet, die Hebelwirkung am größten. Aufgrund des aktiv stimulierten Beschwerdemanagements nahm die Anzahl der Beschwerden wie gewünscht kräftig zu. Durch passende Maßnahmen konnten eine ganze Reihe zunächst unzufriedener Kunden



gehalten werden. Insgesamt steigerte dies den Umsatz um fünf Prozent. Es gab eine ausgelassene Weihnachtsfeier (= kollektive Anerkennung) und eine Prämie für jeden Mitarbeiter (= individuelle Anerkennung).

Zur Vorbereitung auf das dritte Jahr erhielten alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt Schulungen in Sachen Persönlichkeitsbildung, Teamentwicklung, Verkauf und Beschwerdemanagement. Die Führungskräfte verbesserten ihren Führungsstil in Richtung visionäres, coachendes und demokratisches Führen. Dann ging's los mit den Aktionen des **Jahres 3**. Dazu gehörten:

Jahr 3
= Intensivieren und Optimieren der Maßnahmen auf der Loyalitätstreppe des Käufers

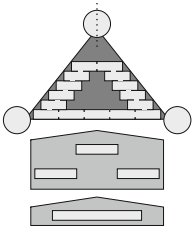
- die Kundenbegeisterung weiter zu steigern, um hierdurch noch mehr Empfehler zu gewinnen,
- jeden Empfehler zu noch mehr positiven Gesprächen zu bewegen,
- durch Zusatzverkäufe einen höheren Durchschnittsumsatz pro Kunde zu erzielen,
- die negative Mundpropaganda der weiterhin Unzufriedenen einzudämmen,
- zwar die Beschwerderate weiter zu steigern, aber durch höhere Zufriedenheit die effektive Anzahl der Beschwerden und die Abwanderungsquote deutlich zu senken,
- mehr passende Neukunden durch optimierte Akquisemethoden und verbesserte (kostengünstige) Pressearbeit zu gewinnen,
- abgewanderte Kunden zurückzuerobern.

Die beachtlichen Ergebnisse sehen Sie in dem Schaubild auf der folgenden Seite. Die jeweiligen Resultate der umgesetzten Maßnahmen sind mit einem Kästchen umrandet. Alle Zahlen des Jahres 2 sind fett, die des Jahres 3 fettkursiv. **Der erzielte Gesamtumsatz-Zuwachs betrug 26,4 Prozent**.

Das gesetzte ambitionierte Umsatzziel von 25 Prozent wurde, wie Sie sehen, in Folge der professionellen Arbeit der Mitarbeiter also sogar übertroffen. Analysen zeigten, dass auch deren Zufriedenheit und Loyalitätsrate deutlich stiegen, wodurch es zu Produktivitätszuwächsen und Kosteneinsparungen bei der Mitarbeiter-Neugewinnung kam. Am Gewinnanstieg waren die Mitarbeiter prozentual beteiligt. Fast unnötig zu sagen, dass es am Ende des dritten Jahres eine riesige Mitarbeiter-Kunden-Veranstaltung gab, die ein großes lokales Presse-Echo auslöste. Die Ergebnisse des vierten Jahres entwickeln sich prächtig.

Fallbeispiel: Die LOVA GmbH hat einen Kundenstamm von 10 000 Kunden, die einen durchschnittlichen Jahresumsatz von 750 Euro erzielen. Das Management beschließt, im Rahmen eines 3-Jahres-Plans *Total Loyalty Marketing* einzuführen.		*Jahr 1: Ohne aktives Empfehlungs- und Beschwerdemanagement*	*Jahr 2: Mit aktivem Empfehlungs- und Begeisterungsmanagement*	*Jahr 3: Mit optimiertem Vorgehen in allen Bereichen*
1	Kundenstamm	**10 000**	**10 000**	***10 500***
2	→ davon sind 90 % (**90 %**, ***95 %***) begeistert	9 000	9 000	9 500
3	davon empfehlen 10 % (**20 %**, ***25 %***)	900	**1 800**	***2 375***
4	5 x (**5 x**, ***6 x***) weiter, also Positivkontakte:	4 500	**9 000**	***14 250***
5	→ davon werden 10 % (**10 %**, ***11 %***) Neukunden	450	**900**	***1 568***
6	→ davon sind 10 % (**10 %**, ***5 %***) unzufrieden	**1 000**	**1 000**	***500***
7	diese haben ∅ 13 (**13**, ***13***) Negativkontakte	**13 000**	**13 000**	***6 500***
8	→ von den 1 000 (**1 000**, ***500***) Unzufriedenen beschweren sich 96 % (**86 %**, ***76 %***) nicht	960	**860**	***380***
9	→ davon wandern 70 % (**70 %**, ***60 %***) ab	**672**	**602**	***228***
10	→ es beschweren sich 4 % (**14 %**, ***24 %***)	**40**	**140**	***120***
11	→ davon werden 10 % (**40 %**, ***60 %***) zufrieden gestellt und bleiben	**4**	**56**	***72***
12	→ von den nicht zufrieden gestellten wandern	**36**	**84**	***48***
13	70 % (**70 %**, ***60 %***) ab	**25**	**59**	***29***
14	Insgesamt wandern ab (Zeile 9 + 13)	**697**	**661**	***257***
15	Neukunden durch sonstige Aktivitäten	**247**	**261**	***324***
16	Abgewanderte zurückgeholt	–	–	***100***
17	Kundenstamm am Jahresende (1 + 5–14 + 15 + 16)	**10 000**	**10 500**	***12 235***
18	Gesamtumsatz bei ∅ 750 (**750**, ***775***) Euro pro Kunde	**7 500 000 €**	**7 875 000 €**	***9 482 125 €***
	Positive Umsatzdifferenz zu Jahr 1 > in Euro		**375 000 €**	***1 982 125 €***
	> in Prozent		**5 %**	***26,4 %***

Soweit zur LOVA GmbH, ein fiktives Beispiel. Aber Sie können diesem Beispiel folgen. Sie können Schritt für Schritt Ihren eigenen Loyalitätsaktionsplan aufstellen. Sie können alle Rechnungen mit Ihren eigenen Zahlen rechnen, alle Werte positiv oder negativ verändern. Doch egal, wie Sie es drehen und wenden, die Ergebnisse werden immer beeindruckend sein.



Fazit

Die langfristige Ausrichtung eines Unternehmens auf Loyalität ist sowohl eine von der Unternehmensspitze getragene Strategie als auch eine Unternehmensphilosophie. Sie hat gleichzeitig mit Kopf und Herz, mit Erträgen und mit Ethik zu tun. Sie beschert wenige Ad-hoc-Resultate, dafür aber deutlich verbesserte mittel- und langfristige Ergebnisse, die satte Gewinne und dauerhaften Geschäftserfolg sichern.

„Alle Dinge sind schwer, bevor sie leicht werden."
Persisches Sprichwort

Manche der von uns beschriebenen Gedankengänge sind nicht wirklich neu. Alle unter Ihnen, liebe LeserInnen, hatten auch schon solche Gedanken. Neu ist allerdings, die drei Loyalitätsachsen Marketing, Mitarbeiter und Käufer systematisch miteinander zu vernetzen und in ein stimmiges Modell einzupassen, in ein (r)evolutionäres Modell: *Total Loyalty Marketing*. Wir haben dieses Modell nicht als wissenschaftliches Modell, sondern aus der Praxis für die Praxis entwickelt.

Wir haben die klassischen Marketinginstrumente im Sinne des Kunden neu definiert und die Schlüsselstellung der Mitarbeiter deutlich hervorgehoben. Wir haben Ihnen anhand vieler Beispiele Wege zu mehr Mitarbeiterloyalität und zu mehr Kundenloyalität aufgezeigt. Die abschließende Rechnung zeigt, wie stark die Loyalitätsspirale greift.

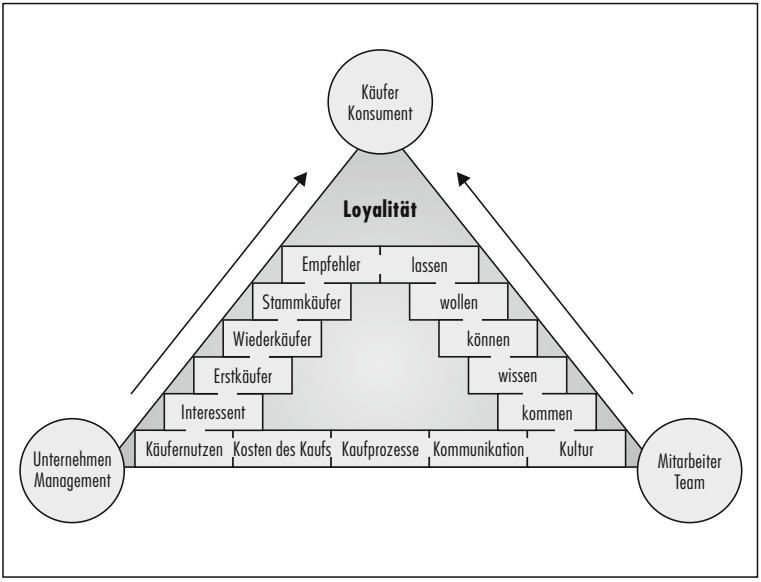
An Ihnen liegt es nun, die für Sie passenden Wege zu gehen, um an Ihre individuellen Loyalitätsziele zu gelangen. Manchmal werden Sie sich verirren, manchmal werden Sie auf dem Holzweg sein, doch wer sich nie verirrt, findet auch keine neuen Wege. Und Umwege erhöhen bekanntlich die Ortskenntnisse. Loyalität ist nicht von der Stange zu kaufen, sondern muss in jedem Unternehmen individuell entwickelt werden – gemeinsam mit den Mitarbeitern.

Ihr Loyalitätsziel ist in jedem Fall ein **Win-Win-Win**-Ziel:

Glücklich sagt der Käufer: Bei Bedarf werde ich nur noch dieses Angebot in Anspruch nehmen und alle, die ich kenne, auch.

Glücklich sagt der Mitarbeiter: Ich will nur hier und nirgendwo anders arbeiten, und jeder soll das wissen.

Glücklich sagt das Management: Toll, ich habe „nichts" mehr zu tun, die Arbeit machen die Mitarbeiter, Kunden werben Kunden – und ich werde (erfolg)reich dabei.



Auf Ihrem Weg zu Ihren ganz persönlichen Loyalitätszielen wünschen wir Ihnen: **toi, toi, toi!** Wenn Sie Lust haben, mehr über *Total Loyalty Marketing* zu erfahren, bitte schreiben Sie uns:

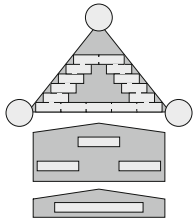
info@anneschueller.de oder *gf@marketingfuechse.de*.

Und wenn Sie mehr über uns wissen wollen, finden Sie Informationen auf unseren Webseiten:

www.anneschueller.de oder *www.marketingfuechse.de*.

Wir freuen uns über jedes Feedback, **vor allem aber auf Ihren Loyalitätserfolg!**

8. Epilog: Total Loyalty Sales



Total Loyalty Marketing und Total Loyalty Sales _____ 260

Total Loyalty Sales und die „neuen" Verkäufer _____ 262

Wie die „neuen" Kunden
von „neuen" Verkäufern kaufen _____ 264
Jeder Kollege ein Verkäufer? _____ 266
Über vergiftete und lachende
Unternehmen _____ 268
Über die „neuen" Führungskräfte _____ 271
Über Anreizsysteme und
Begeisterungsfaktoren _____ 273
Verkaufen und begeistern lernen _____ 274

Über Endverbraucher und Geschäftskunden _____ 276
Total Loyalty Sales
„Business-to-Consumer" _____ 278
Total Loyalty Sales
„Business-to-Business" _____ 281

Total Loyalty Sales und Total Loyalty Marketing
in der Zukunft _____ 287

„Die Zukunft hat viele Namen. Für den Schwachen ist sie das Unerreichbare. Für den Furchtsamen ist sie das Unbekannte. Für den Tapferen ist sie die Chance."
Victor Hugo

In schweren Zeiten schlägt die Stunde des Sales. Wenn Märkte nicht mehr wie von selbst in den Himmel wachsen, sondern Umsätze metertief einbrechen, wenn die Margen geringer werden, wenn der Ton der Wettbewerber schärfer und *„Geiz geil"* wird, dann heißt es: Verkäufer an die Front! Doch wie soll man an Konsumenten verkaufen, die täglich beweisen, dass sie die Macht übernommen haben – indem sie auf all den Konsum verzichten, der ihnen verzichtbar erscheint?

Mehr denn je ist *Total Loyalty Marketing* gefragt. Jetzt ist die Zeit, sich das „Total" in *Total Loyalty Marketing* zu Herzen zu nehmen. Wer jetzt der Versuchung nicht widersteht und auf frühere „bewährte" Bordmittel zurückgreift, der wird bittere Erfahrungen machen. Nicht die altbekannte Welt dreht sich rückwärts, wir sind auf dem Weg zu einer neuen Welt mit neuen Regeln und neuen Anforderungen. Deshalb nützt es nichts, umzukehren und sich der alten Methoden wieder zu bedienen. „Hard Selling" ist und bleibt out. Uns Konsumenten wird nichts mehr „verkauft" – wir kaufen, und zwar mündig, aus freien Stücken und genau das, worauf wir Lust haben.

„Wenn der Kunde pfeift, müssen Sie tanzen."
Kjell A. Nordström, schwedischer Philosoph

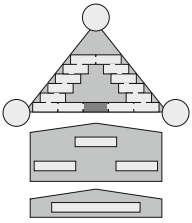
Dies verlangt neue Einsichten und neue Verhaltensweisen. Aus Sicht des Marketing haben wir dies in den zurück liegenden Kapiteln beschrieben. Wie der Vertrieb sich neu ausrichten muss, darum geht es in diesem ergänzenden Kapitel.

Total Loyalty Marketing und Total Loyalty Sales

„Auch aus Steinen, die dir in den Weg gelegt werden, kannst du etwas Schönes bauen."
Erich Kästner

Die Spannungen zwischen Marketing und Vertrieb sind legendär. Hier die Denker, da die Macher: Keiner versteht den anderen. Die Schnittstelle zwischen analytisch-strategischen Schreibtischtätern und star-allürigen Vollblutverkäufern ist ein permanenter Krisenherd. Die wahren Ursachen für diese ständigen Zwiste sind tief verborgen in unserem limbischen System: die Territorien liegen (zu) nah beieinander, jeder verteidigt seines. Nehmen wir die Preise: Wer ist zuständig für die Preispolitik, wer für die Marktpreise? Während der Vertrieb einen maximalen Verhandlungsspielraum braucht, fürchtet das Marketing eine Preiserosion, die „seine" Marke beschädigt. Unnütze Energie wird vergeudet mit dem Abstecken von Grenzen

und dem Zurückweisen von offensichtlichen oder scheinbaren Übergriffen. Und während Vertrieb und Marketing interne Feindbilder aufbauen, zieht der Kunde von dannen.



Im *Total Loyalty Marketing* ziehen Marketing und Vertrieb am gleichen Ende des Stranges – sie arbeiten Hand in Hand. Marketing-Kommunikation und Verkäufer-Kommunikation werden (endlich) im Sinne einer integrierten Loyalitätskommunikation aufeinander abgestimmt und ergänzen sich in ihrer Wirkung. Nun sehen sich Sales-Mitarbeiter von ihren Marketing-Kollegen unterstützt, die für den kommunikativen Vorverkauf sorgen. Marketing bereitet den Nährboden für eine positive Einstellung bei den Konsumenten und bringt die Nutzen-Argumente-Saat aus. Der Verkauf hegt und pflegt die zart sprießenden Pflänzchen aus Vertrauen, Zuneigung und Treue und bringt schließlich, meist zusammen mit weiteren Helfern, auch die Ernte ein. Hier im Sinne von „hard selling" Druck machen zu wollen wäre völlig widersinnig. Ähnlich wie Lebewesen brauchen Gefühle und Kundenbeziehungen Zeit zu wachsen und sich zu entwickeln. Liebe, dauerhafte (Kunden-)Treue und Vertrauen lassen sich nicht anordnen oder mit Rabatten kaufen – alles, was wir tun können: ein optimales Klima für gute Gefühle schaffen.

Nicht überreden, sondern Emotionen erzeugen: Das ist die anspruchsvollste Aufgabe eines Vertriebsmitarbeiters. Sein größtes Hindernis ist eine vom Controller verordnete „Optimierungen der Verkaufsprozesse", die *Zeit für Gefühle als* unnötig wegrationalisiert. „Verkaufen ist wie flirten mit dem Kunden", nennen es hingegen die *Lufthansa City Center* in ihrer Emotionalisierungs-Kampagne und propagieren eine Verkaufsphilosophie, die „Kunden-Lust-orientiert statt Produkt-orientiert" ist. Dort hat man offensichtlich verstanden.

Nach einer *Absatzwirtschaft-Mercer*-Studie (Vertriebsumfrage 2003) segmentieren immer noch 70 Prozent der befragten Unternehmen nach Produkten. Produktorientierter Vertrieb oder auch regional organisierte Verkaufsstrukturen sind nicht mehr zielführend. Sie müssen durch loyalitätsorientierte Strukturen ersetzt werden. Der lokale Firmensitz des Kunden oder seine Branchenzugehörigkeit darf nicht länger das entscheidende Kriterium dafür sein, welcher Sales-Mitarbeiter der hauptsächlich „aktive Kontakter" ist. Der Kunde bzw. sein Käufer-Team (Buying-Team) entscheidet künftig, wer diese wichtigste Sales-Loyalisierungs-Funktion bei ihm ausfüllen *darf*. Die ernsthafte Hinwendung zur Kundenorientierung erfordert Strukturen, die auf Sympathie beruhen. Will heißen: Der Kunde

bekommt den Verkäufer, den er haben will, der zu ihm passt, den er braucht. Organisation folgt Emotion. Die zwischenmenschliche Beziehung entscheidet! Denn: *Unternehmen* können nicht loyalisiert werden, sondern nur Menschen.

Aus diesem Grund sprechen wir ab sofort auch von *Total Loyalty Sales*. *Total Loyalty Sales* verkauft „von Mensch zu Mensch". Aus Sicht des Kunden ist ein Produkt leicht austauschbar – ein guter Verkäufer aber schwer. Wer allerdings „seinem" Verkäufer emotional und dauerhaft verbunden ist, der wird diese Loyalität auch auf das Produkt übertragen. Unternehmen, die sich auf diese Basis des Verkaufens einlassen, können allein schon dadurch eine Alleinstellung in ihrem Markt erreichen. Denn diese **U**nique **S**atisfaction **P**roposition kann lauten: Ich kaufe von wem ich mag – und von dem, den ich mag.

Total Loyalty Sales und die „neuen" Verkäufer

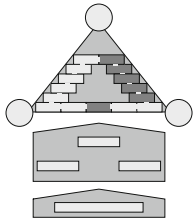
„Ich habe nie Marketing gemacht, ich habe immer nur meine Kunden geliebt."
Zino Davidoff

Ein Verkäufer im Sinne des *Total Loyalty Sales* ist nicht in das eigene Produkt, sondern in seine Kunden „verliebt". Mit Feinfühligkeit versucht er, seine Kunden und die Prozesse in dessen Unternehmen in der Tiefe zu verstehen, die wahren Probleme seiner Kunden zu erkennen und deren Erwartungen möglichst zu übertreffen. So hilft er seinen begeisterten Kunden, deren Ziele zu erreichen und vor allem: deren Kunden glücklich zu machen. Er kümmert sich also nicht nur um seine Kunden, sondern auch um die Kunden seiner Kunden.

Als Advokat seiner Kunden kehrt er mit deren spezifischen Anforderungen in das eigene Unternehmen zurück, um mit den entsprechenden Fachbereichen maßgeschneiderte Lösungen zu erarbeiten und auf vollständige Erfüllung, möglichst sogar auf Übererfüllung zu drängen. Dabei geht es nicht nur um das technisch Machbare, sondern auch um die berühmte „Extra-Meile", die meist im Service-Bereich liegt.

Indem sie ihre unmittelbaren Kundenkontakte nutzen, werden Verkäufer so zum Loyalitäts-Takt- und Ideengeber des gesamten Marketing. Damit hat auch die häufige Sales-Aussage: „Marketing versteht unsere Kunden nicht!" ausgedient. Das Unternehmen spart sich große Teile seiner Marktforschung, wenn die interne Kommunikation zwischen Sales und Marketing stimmt.

Kundennähe ist ein strategischer Schlüssel für die Zukunft. „Wer beispielsweise ein Duschgel baut und seine Kunden wirklich verstehen will, der muss zu ihnen unter die Dusche gehen", sagte dazu kürzlich der Produktmanager eines Lebensmittel-Riesen. Wer seinen Kunden nahe ist, kann sehr, sehr viel über sie wissen, wobei gerade die emotionalen Bande oft erfolgsentscheidend sind. Machen Sie es sich und Ihrem Team zur Aufgabe, bei jedem Kundenkontakt systematisch ein weiteres (emotionales) Wissensdetail herauszufinden, das Ihnen bislang fehlte. Von Kunden kann man eine Menge lernen!



„Alles, was Ihre Beziehung zu einem Ihrer Kunden festigt, erhöht die Umsätze, die Sie mit ihm erzielen."
Michael Taylor, Arthur D. Little

Die neuen Verkäufer kennen den Wert und die Wichtigkeit nachhaltiger Kundenloyalität und handeln danach. Nicht mehr das aggressive Verkaufen, bei dem einer dem anderen die Kunden wegschnappt, sondern der Aufbau langfristiger, partnerschaftlicher Kundenbeziehungen steht im Vordergrund. Ein Punkt beschäftigt dabei besonders: „Wie mache ich meinen Kunden zum Empfehler und damit zum Top-Verkäufern meiner Angebote und Leistungen?" Die komplette Vertriebsorganisation verfolgt mit allen Mitteln und Steuerungsinstrumenten systematisch dieses Ziel. Denn dies ist das intelligenteste Umsatzbeschleunigungsprogramm der Welt. In Kapitel 2 haben wir schon gesehen: Ein aktiver positiver Empfehler kann seinen eigenen Kundenwert locker verfünffachen.

Und mehr noch: Mit den richtigen Fragen machen Sie Ihre Kunden zu Ideengebern und Innovationstreibern. „Von der Kundenfront kommen die entscheidenden Impulse für unsere Entwicklungsabteilungen, für das Marketing und den Service", sagt dazu *Dr. Rüdiger Kapitza*, Vorstandschef des Werkzeugmaschinen-Konzerns *Gildemeister*.

Sie verkaufen Maschinen – und keine Dienstleistungen oder Emotionen? Höchste Zeit, sich neu aufzustellen! Produkte werden immer austauschbarer und sind immer schneller imitiert. Gerade bei ähnlichen Anbietern mit ähnlichen Produkten machen die Menschen den Unterschied. Denn *was* man tut, ist meist leicht kopierbar, *wie* man es aber tut, ist kaum kopierbar. Erst Dienstleistungsaspekte machen aus Ihrem „nackten" Produkt eine Problemlösung und hinterlassen gute Gefühle! Diese Dienstleistungsanteile sollten möglichst einzigartig, für Ihre Zielgruppe in rationaler und emotionaler Hinsicht relevant und deutlich wahrnehmbar sein. Schließlich sollten sie verkauft und nicht verschenkt werden.

All dies erfordert ganz andere Verkäufer. Früher haben Verkäufer das verkauft, was ihr Unternehmen produzierte. Mit steigender Produktvielfalt kam die Aufgabe hinzu, zu erkennen, welchen Bedarf der

Kunde hat. Heute müssen Verkäufer Wünsche wecken können, auf jeden Kunden individuell eingehen, die Welt mit seinen Augen sehen. Und sie müssen gut mit ihren Kunden harmonieren.

Wie die „neuen" Kunden von „neuen" Verkäufern kaufen

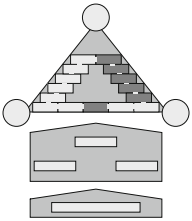
Wenn an die neuen Kunden nicht mehr verkauft wird, sondern die Kunden selbst mehr und mehr die Taktgeber im Kaufdialog werden, dann gibt es nur eine langfristige Lösung: sich aus ganzem Herzen und ohne Wehmut darauf einzulassen. Besser noch: den Prozess proaktiv betreiben und Kundenorientierung in den letzten Winkel des eigenen Unternehmens tragen. Die meisten Unternehmen überschätzen sich in puncto Kundenorientierung deutlich. Fleißig beteuern Verkäufer, kundenorientiert zu sein – ohne sich je Gedanken gemacht zu haben, was das in aller Konsequenz bedeutet. Produktverliebt wie eh und je erschlagen sie ihren Kunden mit aufwändigen Präsentationen, stehlen seine Zeit, ertränken ihn in Fachwissen. Nur, um die Konkurrenz aus dem Feld zu schlagen.

„Hard Selling ist die Kunst, den Kunden so schnell über den Tisch zu ziehen, dass er die Reibungshitze als Nestwärme empfindet." *Abwandlung einer alten Personaler-Weisheit*

Wie in früheren Zeiten Druck auf den Kunden zu machen (= Push-Selling) wird immer ineffizienter. Die alten Haudegen, die mit Brachialgewalt ihre auswendig gelernten Verkaufsgespräche durchboxen („Schaun Sie mal ... mein tolles Produkt ..." 1. Vorteil, 2. Vorteil, 3. Vorteil, „... hier unterschreiben ..." „Glückwunsch zum Zehn-Jahres-Vertrag!"), fallen bei den Kunden mehr und mehr durch. Und Trainer, die immer noch oder gerade wieder Druckverkauf trainieren, die sollten endlich ausgemustert werden. Denn von aufgeklärten Verbrauchern wird Druckverkauf schon längst als solcher entlarvt. Und wer sich über den sprichwörtlichen Tisch gezogen fühlt, der wird sich früher oder später immer rächen.

In Märkten, in denen der Käufer schon fast alles besitzt und selbst die Wünsche knapp werden, sind demnach nicht mehr Produktverkäufer mit ihren tollen Präsentationen gefragt, sondern „Menschenversteher". Denn Verkaufen ist heute in erster Linie Emotions-Management: Gespür für die Probleme, Sorgen und Ängste seiner Kunden ebenso wie die Suche nach Beweggründen, nach Wünschen, nach den oft unausgesprochenen Bedürfnissen, Sehnsüchten, Hoffnungen und Träumen. Für das Verkaufsgespräch bedeutet dies: ein rationales Argument (= Zahlen, Daten, Fakten) immer mit einem Gefühl zu verknüpfen, ohne dabei den Kunden zu entlarven. Solche Gefühle

können je nach Situation und Ansprechpartner zu tun haben mit Spaß, Freude, Macht, Status, Attraktivität, Bequemlichkeit, Wohlgefühl, Sicherheit, Abwechslung usw. Der Kunde sucht heute verstärkt nach Angeboten, die seiner Individualität Ausdruck geben und seine Lebensqualität gestalten helfen – zeit- und kostensparend, mit 24-Stunden-7-Tage-die-Woche-Verfügbarkeit.



Die Bedeutung analytischer Fähigkeiten und fachlicher Fertigkeiten wird von Verkäufern nach wie vor maßlos überschätzt. Kunden dagegen setzen fachliches Know-how heute als „basic" ganz einfach voraus. Und obendrauf wünschen sie sich von ihren Verkäufern schon seit langem Kommunikationsvermögen, Feingefühl und Empathie. Soziale Kompetenz und emotionale Intelligenz sind Haupterfolgsfaktoren für Verkäufer. Sie können sogar fachliche Defizite ausgleichen. Andersherum funktioniert es allerdings nie – von einem Unsympathen kaufe ich nichts! Sympathie dagegen schafft Zuneigung – und damit Kaufbereitschaft.

Die Entwicklung im Verkauf	
vorvorgestern:	**Produktverkäufer**: versteht sein Produkt und fokussiert auf Produkt-Features
gestern:	**Produktberater-Verkäufer**: versteht die Situation des Kunden und fokussiert auf den Produktnutzen
heute und morgen:	**Partner auf Augenhöhe**: begibt sich in die Situation des Kunden und sucht einen gemeinsamen Nutzen **Menschenversteher**: versteht den Kunden als rational *und* (mehr oder weniger verborgen) emotional handelnde Persönlichkeit sowie als Individuum; „verkauft" gute Gefühle, auch im BtoB-Geschäft **Botschafter des Kunden**: ist der vom Vertrieb bezahlte Advokat des Kunden im eigenen Unternehmen **Networker**: geht mit den zu ihm passenden Kunden eine „Community" ein

Die aktuelle Forderung, dass ein Verkäufer zum Beziehungsmanager werden muss, ist okay. Nur: Die wenigsten Menschen können zu *allen* eine gute Beziehung aufbauen. Denn jeder ist anders gepolt. „Andere so zu behandeln, wie man selbst gerne behandelt werden möchte", ist nicht zielführend. Den Kunden so behandeln, wie *er* gerne behandelt werden möchte, das ist gefragt! An dieser Stelle sei zur Vertiefung das hervorragende Buch *Limbic success!* von *Hans-Georg Häusel* empfohlen.

„Wenn es ein Geheimnis für Erfolg gibt, dann ist es die Fähigkeit, sich in andere hineinzuversetzen."
Henry Ford

Unser „neuer" Verkäufer muss also verstehen, wie Menschen ticken. Er muss wissen, dass Entscheidungen, und zwar auch Business-to-Business-Entscheidungen, nicht rational, sondern fast ausschließlich emotional getroffen werden. Gerade die scheinbar sachlichen, in den männerdominierten Führungsetagen getroffenen strategischen Entscheidungen haben meist in hohem Maße mit Emotionen zu tun: mit Prestige, mit Macht, mit Positionskämpfen und Marktführerschaft. Oder mit dem Überleben. Und selbst reine Geld-Entscheidungen sind in Wirklichkeit emotionale Entscheidungen – denn Geld ist eine hochemotionale Sache.

Jeder Kollege ein Verkäufer?

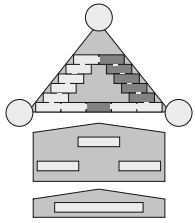
Neben der aktiv am Markt tätigen Vertriebsmannschaft müssen alle Mitarbeiter im Unternehmen auf verkäuferische Aufgaben und loyalisierende Kommunikation vorbereitet werden. Von jedem einzelnen Mitarbeiter im Unternehmen ist Kundenorientierung in Denken und Handeln gefragt. Kundenorientierung heißt, die eigene Leistung muss möglichst zu 100 Prozent den Kundenwünschen angepasst werden – und nicht umgekehrt. Dies verlangt, die Blickrichtung zu wechseln, alles aus Sicht des Kunden zu betrachten, sich voll und ganz in seine Schuhe zu stellen. Dies ist jedoch nicht nur eine Frage von „wissen" und „können", sondern auch von „wollen". Gefragt sind:

„Alles Große in unserer Welt geschieht nur, weil jemand mehr tut, als er muss."
Hermann Gmeiner

- **eine kundenorientierte Einstellung** (= was der Kunde spürt): Der Umgang mit Kunden macht echt Spaß, man fühlt sich persönlich verantwortlich für das Wohlergehen des Kunden, man kann sich gut in seine Lage versetzen und tut das alles auch wirklich liebevoll, achtsam und gerne.

- **kundenorientiertes Verhalten** (= was man tut, also der Kunde auch sieht): Man bereitet sich gut auf den Kunden vor, man spricht eine kundenorientierte Sprache, man denkt für den Kunden mit, man unterstützt ihn aktiv und partnerschaftlich in der Erreichung seiner Ziele, man befragt ihn über seine Bedürfnisse, man bringt ihm Wertschätzung entgegen, man versucht nach Möglichkeit, jeden seiner Wünsche zu erfüllen.

Kundenorientierte Einstellung ist dabei der primäre Aspekt. Fehlt die Einstellung, wirkt das Verhalten aufgesetzt und andressiert. Verkaufstrainings beschäftigen sich immer noch viel zu sehr mit einer Vielzahl von Verkaufstechniken. Selbst, wenn sie gut beherrscht werden: Sie bewirken nichts, wenn die Einstellung nicht stimmt. Ob einem der Kaffee liebevoll oder lieblos serviert wird, das kann man spüren!

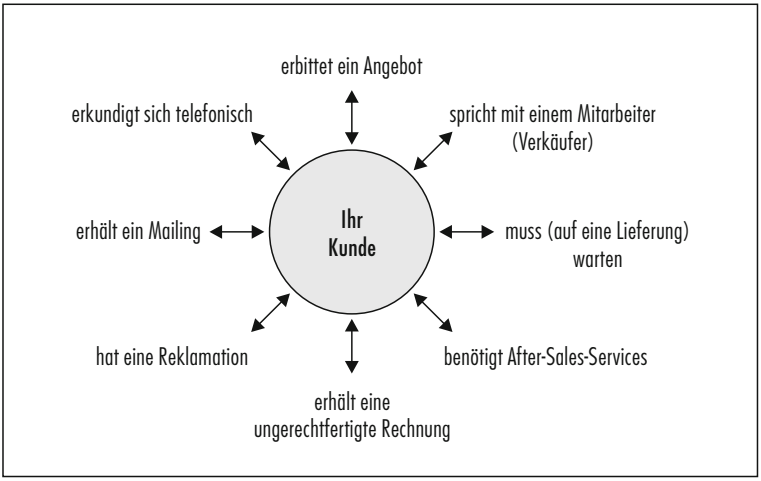


Aus *Total-Loyalty-Sales*-Sicht steht und fällt das „Können" mit den kommunikativen Fähigkeiten aller Mitarbeiter, die persönlich, telefonisch oder schriftlich mit einem Kunden in Kontakt kommen könnten – ob sie wollen oder nicht. Denn die neuen Kunden – gut informierte, hyperkritische, stets wechselbereite Anspruchsdenker – begnügen sich nicht mehr mit „ihrem Verkäufer" als alleinigem Ansprechpartner. Der Internet geschulte, aktive Kunde startet von sich aus eine Recherche tief in das verkaufende Unternehmen hinein. Selbstbewusst und offensiv geht er auf das Unternehmen zu, versucht, hinter die Kulissen zu schauen. Er wird selbst initiativ, oder er will wissen, wie das Unternehmen so ist, bei dem er kauft. Käuferethik und Voyeurismus sind im Kommen! Solch mitunter schon aggressives Informations-Suchverhalten kommt auf kaum mehr zu steuernden Kommunikationswegen im Unternehmen an. Und zu selten direkt bei dem, der über die notwendigen Informationen verfügen würde.

Jeder im Unternehmen kann also heute zur Anlaufstelle für den Kunden werden. Denn der lässt sich seinen Ansprechpartner nicht mehr diktieren, lässt sich nicht länger vorschreiben, auf welchem Kommunikationskanal er mit Ihnen in Kontakt treten „darf". Ein Kunde, der mit „Sie können hier mit niemandem telefonieren, schicken Sie eine E-Mail" weggeschickt wird, der schickt keine E-Mail, der geht gleich ganz woanders hin, nämlich zum Mitbewerber. Dort, wo Menschen und damit persönliche Kontakte fehlen, steigt automatisch die Illoyalität. Nur gemessen wird das nie!

Somit braucht nicht nur das Sales-Team, sondern letztlich jeder Mitarbeiter im Unternehmen Verkaufs- und Loyalisierungskompetenz – vom ersten Kontakt mit dem Interessenten bis zu kontinuierlichen Loyalisierungsimpulsen an die Empfehler. Denn Loyalität ist ein flüchtiges Gut – eine Loyalitätsgarantie für alle Zeit gibt es nicht.

Ist jeder Ihrer Mitarbeiter ein Verkäufer? Kann er das? Will er das? Weiß er, was er dazu wissen muss? Der Kunde jedenfalls beurteilt Ihr Unternehmen ganzheitlich. Er entscheidet, wann er wie mit welchem Mitarbeiter in Kontakt tritt. Und er will, das sagten wir schon, von jedem Mitarbeiter eine Spitzenleistung, da unterscheidet er nicht zwischen Chef und Azubi. Wenn ein einziger Mitarbeiter bei Ihnen patzt, war aus Sicht des Kunden „das Unternehmen" schuld. Alle Mitarbeiter müssen also letztlich auf *Total Loyalty Marketing* ausgerichtet werden, damit ein homogenes Bild auf hohem Niveau entsteht. Daran muss gerade der Vertrieb höchstes Interesse haben.



Momente der Wahrheit: Jeder Kontakt ist eine Loyalisierungschance

Über vergiftete und lachende Unternehmen

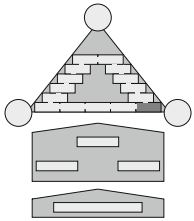
Wie spricht man eigentlich bei Ihnen über die Kunden, wenn die nicht da sind? „Da ist wieder diese Schnepfe von *Siemens* am Telefon!", hallt es durchs Büro. Zu dumm, dass der Hörer auf dem Tisch lag und die Beschimpfte mithörte – und nie wieder kaufte. Ohne je den wahren Grund ihrer Ablehnung zu nennen! Ab sofort sind Sie „zu teuer"!

Sprache prägt Denkweisen – und damit auch Verhalten! Bei Behörden heißen die Kunden „Antragsteller", in den Kreditabteilungen der Banken nennt man sie „Risiko". Zu den Ärzten kommen „Scheine" statt Patienten. In Hotels ist der Gast eine Zimmernummer. Und bei den Airlines heißen die Passagiere „PAXE". Das hört sich wie Stückgut an. Kein Wunder, dass man oft auch so behandelt wird.

Und wie sprechen Sie, liebe Führungskraft, über Ihre Mitarbeiter? Wer seine Aushilfen „Söldner" nennt, was kann der groß erwarten? Und wer seine jungen Mitarbeiterinnen „Hühner" nennt, braucht sich nicht zu wundern, wenn er bald einen ganzen Hühnerstall im Büro hat.

Im Vertrieb geht es eben ein wenig hemdsärmeliger zu? Da sind die Sitten rau, die Späße derb? Fraglich, ob Mängel in der Sozialkompetenz letztlich beim Kunden reichen. „We are Ladies and Gentlemen

serving Ladies and Gentlemen", sagt die Fünf-Sterne-Hotelgesellschaft *Ritz-Carlton* in ihrem Credo. Und so handeln die Mitarbeiter – nach innen und außen. Wie die Menschen drinnen im Unternehmen miteinander umgehen, so werden sie es auch draußen tun. Alles eine Frage der Unternehmenskultur.



Die Kultur eines Unternehmens erkennt man ganz schnell daran, wer wen begrüßt. Begrüßen die Mitarbeiter den Kunden, sobald sie einen sehen – oder umgekehrt? Machen Sie einmal diesen Test im bundesdeutschen Einzelhandel – und Sie verstehen die ganze Misere.

„Wenn wir Angst haben, raschelt es überall."
Sophokles

Und wenn der Chef vorbeikommt? Wer grüßt zuerst: der Chef oder die Mitarbeiter? Lassen die Mitarbeiter den Kunden einfach stehen, wenn der Chef naht? Grüßen sie unterwürfig? Dann ist in diesem Unternehmen der Chef weit wichtiger als der Kunde. Und wir haben die ersten Vergiftungserscheinungen! In vergifteten Unternehmen werden in großem Stil menschliche Ressourcen und Talente verschwendet! Die Mitarbeiter sind geradezu paralysiert. „Bloß keine Fehler machen!", heißt die Devise. Und Human Ressources-Manager schauen tatenlos zu, wie Rabauken in den Chef-Etagen ihre Machtspiele spielen. Da werden Mitarbeiter „zum Abschuss freigegeben". Die Betroffenen werden gründlich fertig gemacht – und alle spielen mit. Froh, nicht selber Opfer zu sein.

Die Menschen verstärken Verhalten, für das sie Anerkennung bekommen. Anerkennung und Wertschätzung sind wie reiner Sauerstoff. Sie lassen Leistung katapultartig nach oben schnellen. Wer aber von seinem Chef für angepasstes Verhalten „geliebt" wird, wird ganz schnell nur noch angepasstes Verhalten zeigen. Und wer sich schlecht informiert, zum Kostenfaktor reduziert oder abserviert fühlt, kann keinen guten Job machen. Wer dagegen in einem wertschätzenden, vertrauensvollen, kreativitätsfreudigen Klima arbeitet, wird über sich hinauswachsen und das Wertvollste einbringen, das er zu bieten hat: seine Zeit, seine Intelligenz, sein Wissen, sein ganzes Engagement – und seine Loyalität.

„Ihre wichtigsten Mitarbeiter sind diejenigen, die Ihnen ganz offen widersprechen, die also den Mut haben, sich mit Ihnen anzulegen."
Tom Peters

In vielen Unternehmen werden derzeit Opportunisten herangezüchtet. Doch gerade, weil in Zukunft nur noch Unternehmen, die auf ihre Weise einzigartig sind, gute Überlebenschancen haben, werden mehr denn je Mitarbeiter gebraucht, die innovativ denken, neue Impulse setzen, den Wandel meistern, auch mal gegen den firmeninternen Mainstream anschwimmen – und das alles auf höchst einfühlsame Art und Weise und auf hohem Niveau. Und dazu werden Mitarbeiter gebraucht, die bereit und in der Lage sind, diese Fähigkeiten dem Unternehmen kontinuierlich zur Verfügung zu stellen. Das

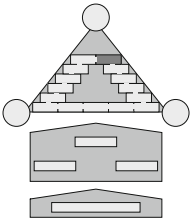
Denken gegen die Regel gehört zu den entscheidensten Erfolgsfaktoren, um sich vom Einheitsbrei des Mittelmaßes deutlich abzuheben.

In vergifteten Unternehmen finden Mitarbeiter (und Kunden):	In lachenden Unternehmen finden Mitarbeiter (und Kunden):
Mobbing, Bossing, Aggression, Angst	Wertschätzung, Anerkennung, Respekt
Intrigen, Machtkämpfe, Missgunst	Freundlichkeit, gute Laune, Spaß, Humor
Tadel, Schuldzuweisungen	ehrliches Lob, Problemlösungen
Kommandieren, kleinliche Kontrollen	Information, Kommunikation
Misstrauen, Opportunismus	Ehrlichkeit, Offenheit, Klarheit
Einzelkämpfertum, Distanz	Vertrauen, Teamwork, Nähe
Routinen, sinnentleerte Arbeit	Herausforderungen, Sinn, Flow
Anweisungen, die man nicht versteht	Ziele, die man sich selber setzt
Chefs, die man nicht achten kann	berechenbare Chefs, die man schätzt
Büros, die man nicht mag	inspirierende Arbeitsbedingungen
Werte, die man nicht leben will	Werte, die man teilt
Jobs, die man hasst	Stunden, die wie im Flug vergehen
Arbeit, die krank macht	fröhlich pfeifend zur Arbeit Kommende
Das Ergebnis:	**Das Ergebnis:**
Kunden, die nicht wieder kommen	Kunden, die gerne wieder kommen

„Den besten Hinweis darauf, wie gesund ein Team oder ein Unternehmen ist, liefert das dort vorherrschende Ausmaß an Humor."
Kate Ludeman, Autorin

Wenn die Stimmung gut ist, sind es auch die Ergebnisse. Wenn aber die Mitarbeiter verkümmern, werden auch die Kunden fernbleiben. Denn wo man sich unwohl fühlt, da geht man nie wieder hin, da kauft man nichts! Deshalb haben „lachende Unternehmen" die Nase vorn. In lachenden Unternehmen herrscht Spaßgesumme, die pulsierende Energie gemeinsamer Begeisterung. Lachende Unternehmen machen zunächst ihre Mitarbeiter und dann ihre Kunden süchtig – nach Momenten des Glücks. Die Hirnforschung weiß längst: Wem es schlecht geht, der denkt und handelt langsamer und ist für vieles blockiert. Gute Gefühle dagegen beschwingen, sie machen kreativ und leistungsfähig.

Nur in einem positiven Klima gedeihen Kreativität, Lust auf Arbeit und Engagement. Von Natur aus sagen uns positive (= von Glückshormonen belohnte) Gefühle, was wir tun, und negative, was wir besser lassen sollten. So hat die Evolution es eingerichtet, dass wir ständig auf der Suche nach angenehmen Gefühlen sind. Zuhause genauso wie bei der Arbeit.



Gerade für Verkäufer ist es wichtig, in einem lachenden Unternehmen zu arbeiten, denn sie tragen die Unternehmenskultur zu Markte. Sie geben ihrem Unternehmen eine Stimme und ein Gesicht. Bewusst oder unbewusst prägen sie maßgeblich das Image ihrer Firma bei den Kunden. In einem *Total-Loyalty-Marketing*-Unternehmen gibt es deshalb für den Verkäufer ein paar Grundregeln: Immer – auch wenn einmal nicht alles klappt – ist er loyal seinem Unternehmen und seinen Kollegen gegenüber. Nie macht er sich in *der* Form zum Verbündeten seiner Kunden, dass er gemeinsam mit dem Kunden über seine Produkte oder die Performance einzelner Kollegen herzieht. Das versteht sich von selbst, sagen Sie? Weit gefehlt – begleiten Sie einmal Verkäufer zu ihren Terminen! Manche verbrüdern sich geradezu mit Ihren Kunden – gegen die eigene Firma! Wie soll aber ein Kunde Vertrauen zum Unternehmen fassen, wie soll er begeistert sein, wenn das nicht mal der Verkäufer ist? Illoyalität von Sales-Mitarbeitern ist das tödlichste Gift für ein Unternehmen.

Über die „neuen" Führungskräfte

Neue Märkte und „neue" Kunden brauchen „neue" Verkäufer – und „neue" Verkäufer brauchen „neue" Führungskräfte. Leider gibt es immer noch zahlreiche Vertriebschefs aus uralten Zeiten. Deren Mitarbeiter ersuchen noch um einen Termin, der dann freundlicherweise „in zwei Wochen" gewährt wird. Als Bittsteller erscheint unser Innendienstler vor dem Herrn der Sales-Truppe, bleibt schüchtern im Eingang stehen, bis er auf ein Stühlchen vor dem riesigen Schreibtisch gebeten wird. Vorsichtig nimmt er auf dem Stuhlrand Platz. Seine mitgebrachten Unterlagen behält er auf den Knien, denn der Schreibtisch ist voll mit wichtigen Papieren, Trophäen und Statussymbolen. Kein Grund für den Chef, davon etwas beiseite zu räumen. Den sich nun entwickelnden Gesprächsverlauf können wir uns lebhaft vorstellen ... Das traurige daran: Saurier sterben aus – Dinosaurier-Gehabe aber leider nicht. Ja, es braucht schon Charakter, dem schlechten Beispiel nicht zu folgen, wenn man die „richtige" Seite des Schreibtisches erst erobert hat.

Selbst die „Politik der offenen Türen" ist bereits „von gestern". Heutzutage müssen sich (Vertriebs-)Führungskräfte schon allein aufgrund ihrer Vorbildfunktion auf den Weg zum Mitarbeiter machen. Wir empfehlen Ihnen dabei einen rituellen Morgenrundgang, bei dem Sie Ihre Mitarbeiter nicht nur beiläufig grüßen, sondern sie aktiv begrüßen und ihnen damit einen Moment vollster Aufmerksamkeit schenken. Solchermaßen Nähe zu suchen, ist viel mehr

„Nicht mit Erfindungen, sondern mit Verbesserungen macht man Vermögen."
Henry Ford

als rein physische Präsenz. Denn die Mitarbeiter haben nicht nur Informationsbedarf, sie haben auch Kontakt-, Aufmerksamkeits- und Anerkennungsbedarf. Und bei der Gelegenheit erhalten Sie, wenn Sie gezielt danach fragen, auch immer wieder exzellente Verbesserungsvorschläge und neue Ideen.

Um Mitarbeiterloyalität zu fördern und gleichzeitig den heutigen Kundenanforderungen gerecht werden zu können, müssen Unternehmen sich entbürokratisieren und Unternehmenswissen demokratisieren. Gerade Führungskräfte im Vertrieb haben die Aufgabe, zwischenmenschliche und organisatorische Demotivatoren zu identifizieren und diese dann aus der Welt zu schaffen.

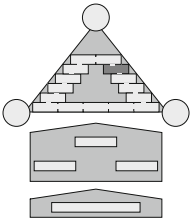
Wer loyale Kunden will, muss

- administrative Abläufe für Verkäufer deutlich vereinfachen, damit Verkäufer nicht am Schreibtisch sitzen, sondern beim Kunden sind, sooft es der Kunde will. Denn physische Präsenz fördert Verkäufe.
- kundenorientierte, benutzerfreundliche, vernetzte Datenbanken einrichten, in die das Wissen aller einfließt und aus denen alle schöpfen, um systematisch und strukturiert zu akquirieren.
- die verständnisvolle Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen fördern sowie durch gemeinsame Projekte von und mit den anderen lernen.
- auf Mitarbeiter- und Kundenbegeisterung fokussieren, denn Zufriedenheit reicht nicht (mehr).
- kundenorientierte Verkaufs- und Vertriebsstrukturen schaffen.
- kundenorientierte Verkäufer-Anreizsysteme gestalten.
- (Verkäufer-)Weiterbildung ganzheitlich ausrichten.

Führungskräfte, die vor fünf oder zehn Jahren ihr letztes Führungstraining hatten, sind nicht mehr auf den Höhe der Zeit. Leider trifft dies auch auf viele Führungskräfte-Trainer zu. Und sich „seinen persönlichen Führungsstil“ anzueignen, ist auch nicht mehr zielführend.

Heute müssen Führungskräfte alle gängigen Führungsstile beherrschen, um sie situativ und mitarbeiterorientiert einzusetzen. Denn jeder Mitarbeiter will auf seine Weise geführt werden. Viel, viel mehr wäre dazu zu sagen: Warten Sie auf unser nächstes Buch!

Über Anreizsysteme und Begeisterungsfaktoren



Einseitig auf kurzfristig zu erzielende Umsatzzuwächse ausgelegte monetäre Anreizsysteme sind aus dem letzten Jahrhundert! Im *Total Loyalty Sales* rücken ertragsorientierte, längerfristig ausgerichtete Ziele in den Vordergrund. Ferner werden kundenorientierte Einstellungen und Verhaltensweisen (so genannte „Soft-Skills“) sowie „weiche“ Ergebnis-Verbesserungen (so genannte „Kunden-Ziele“) honoriert. Detaillierte Ausführungen an dieser Stelle würden den Rahmen sprengen. Zumindest sei aber gesagt: Es gibt eine Menge von Anreizen, die kosten keinen Cent, sodass sich diese jeder leisten kann! Wir nennen sie: Begeisterungsfaktoren.

„Die meisten Unternehmen belohnen ihre Verkäufer für Eroberungen, nicht für Kontinuität.“
Frederick F. Reichheld, Bain & Company

Begeisterungsfaktoren können nicht nur bei Kunden, sondern auch bei (Vertriebs-)Mitarbeitern wahre Loyalisierungswunder bewirken. Begeisterung ist ein Turbo für Spitzenleistungen. Und wie funktioniert Begeisterung? Begeisterung kann man nicht einfordern, man muss sie sich – genauso wie Vertrauen und Loyalität – erarbeiten. Begeisterung entsteht, wenn die Erwartungen der Mitarbeiter möglichst deutlich und immer wieder anders übertroffen werden. Viele Anregungen dazu finden Sie im Kapitel über die Loyalitätstreppe der Mitarbeiter. Es sind vor allem die zwischenmenschlichen Faktoren, die Begeisterung auslösen und damit für emotionale Verbundenheit sorgen. Besonders schön: Wer begeistert ist, verzeiht auch kleine Fehler.

Begeisterungsfaktoren für Mitarbeiter	
○ Mit- und Selbstbestimmung	○ Gerechtigkeit
○ Wahlmöglichkeiten	○ Wertschätzung (beruflich und persönlich)
○ Spiel-Raum	○ Respekt
○ Vertrauen	○ Humor
○ Feedback (Lob und Tadel)	○ eingehaltene Versprechen
○ konsequentes Handeln	○ eigene Ideen einbringen können
○ Informationsfluss	○ Großzügigkeit
○ Kommunikation als Dialog	○ Überraschungen
○ Transparenz	○ dicke Dankeschöns
○ Klarheit, Berechenbarkeit	○ eine Entschuldigung
○ Ehrlichkeit	○ Chef-Zeit
○ Zuverlässigkeit	○ Einfühlsamkeit

Verkaufen und begeistern lernen

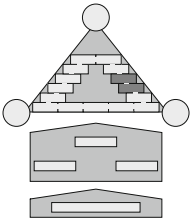
Die Probleme, die viele Verkäufer draußen beim Kunden haben, hängen nicht immer mit mangelnden Verkaufstechniken zusammen. Sehr, sehr oft liegen sie viel tiefer. Meist haben sie mit einer falschen Bewerberauswahl („der falsche Mann am falschen Platz"), einem problematischen Betriebsklima, mit unpassenden Führungsstilen, mit einem unausgefeilten Beschwerdemanagement, mit internem Unverständnis für Kundenbedürfnisse oder mit falschen Marketing-Strategien zu tun.

Wenn die eigentlichen Ursachen für ausbleibenden Erfolg ganz woanders im Unternehmen zu suchen sind, bleibt dem Verkäufer oft nur ein Ausweg: Ein Preisnachlass soll es richten. Heutzutage geht alles über den Preis? Der Preis scheint zurzeit bei den meisten Verkaufsgesprächen im Vordergrund zu stehen. Wer allerdings immer nur über seine Preise spricht, braucht sich nicht zu wundern, wenn die Kunden nur noch nach den Preisen fragen. Leichtfertig vergebene Rabatte sind oft nur ein Ausdruck fehlender Professionalität, mangelnder Loyalität oder Ideenlosigkeit. Vor allem aber dokumentiert dies eine mangelhafte Beschäftigung mit dem, was den Kunden wirklich bewegt – in rationaler und emotionaler Hinsicht.

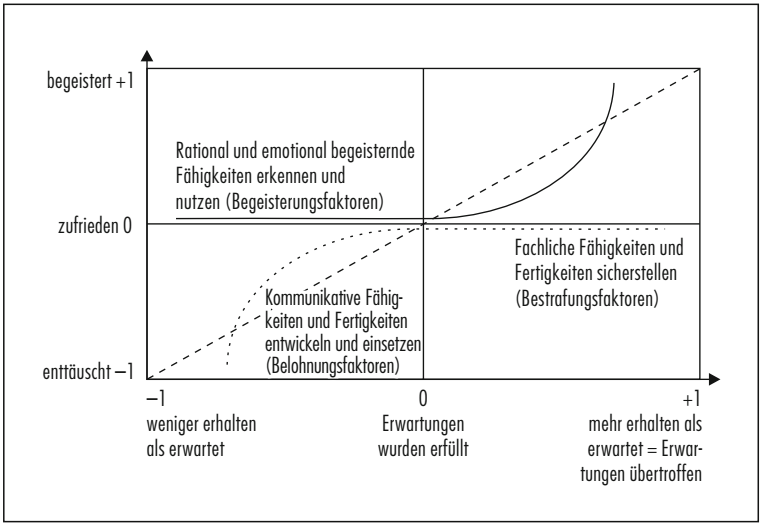
Bedarfsermittlung sollte in Zukunft „Wunschzettel schreiben" heißen – und der Verkäufer ist der Scout im Wünsche-Dschungel. Er hilft dem Kunden, sich selbst zu entdecken, seine Wünsche zu erspüren, sie in Worte zu fassen und mit konkret kaufbaren Produkten und Dienstleistungen in Verbindung zu bringen. Entsprechend verkauft nicht die ausgefeilteste Argumentationstechnik, sondern die loyalisierendste Fragetechnik am besten. Zuhören ist die höchste Tugend. Sie dokumentiert wirkliches Interesse am Kunden. Das Verhältnis in Verkaufsgesprächen muss sich umdrehen: Nicht wir Verkäufer, sondern der Kunde spricht 80 Prozent der Zeit.

Moderne Verkäuferausbildung muss weit über das reine Vermitteln von Gesprächsführungs-, Präsentations- und Abschlusstechniken hinausgehen und sich viel mehr mit emotionalen Motiven und Bedürfnissen der „Kunden-Menschen" beschäftigen. Es reicht nicht mehr, bei Bedarf weitere Verkaufstechniken zu trainieren oder in Outdoor-Camps auf Bäumen herumzuklettern. Alle Mitarbeiter und alle Führungskräfte müssen sich vielmehr mit allen Bausteinen des *Total Loyalty Marketing* auseinandersetzen. Dabei kommen die Führungskräfte hautnah mit den Kunden in Kontakt und die Mitarbeiter lernen etwas über Management, Marketing und Mitarbeiter-

führung. Nur wer an unternehmerisches Denken herangeführt wird, kann schließlich auch unternehmerisch handeln. Erstaunlich, wie viele Parallelen es da auf Mitarbeiter- und Kundenseite gibt! Andererseits kein Wunder: Es sind die gleichen Menschen. Ihre Mitarbeiter sind anderswo Kunde – und umgekehrt.



Auf diese Weise erfolgt der Zuwachs an Verkaufs- und Begeisterungskompetenz im gesamten Unternehmen. Wir möchten dies in Anlehnung an die Loyalisierungsfaktoren (siehe Kapitel 4) erläutern.



Anforderungen an Total Loyalty Sales

Zumindest jeder Mitarbeiter, der mit Kunden in Kontakt kommen kann, muss lernen, diesen zu begeistern. Er tut dies, indem er im ersten Schritt seine fachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten trainiert, um kompetente Auskunft geben zu können. Zu wissen, wovon man spricht, ist ein typischer Bestrafungsfaktor, denn der Kunde setzt es als Mindestmaß voraus. Was der Kunde übrigens auch voraussetzt ist, dass alle Mitarbeiter Zugang zu „seinen" Unternehmensdaten, das heißt seiner Kunden-History, haben.

Im nächsten Schritt entwickelt der Mitarbeiter seine kommunikativen Fähigkeiten und lernt, sie gezielt einzusetzen. Wie für Belohnungsfaktoren üblich, erwartet der Kunde ein gewisses Maß an Kommunikationsfertigkeiten. Fällt dies zu gering aus, kommt keine langfristige und für beide Seiten befriedigende Käufer-Verkäufer-Be-

ziehung zustande. Die beiden „verstehen“ sich nicht – im wahrsten Sinne des Wortes. Wird dies überwunden, so entsteht im optimalen Fall ein intuitives gemeinsames Verständnis, das gleichzeitig die Basis für die permanente Loyalisierung des Kunden bildet. Schließlich lernt der *Total-Loyalty-Sales*-Mitarbeiter im Dialog mit dem Kunden, die Begeisterungsfaktoren zu meistern und sie bei passender Gelegenheit effizient einzusetzen.

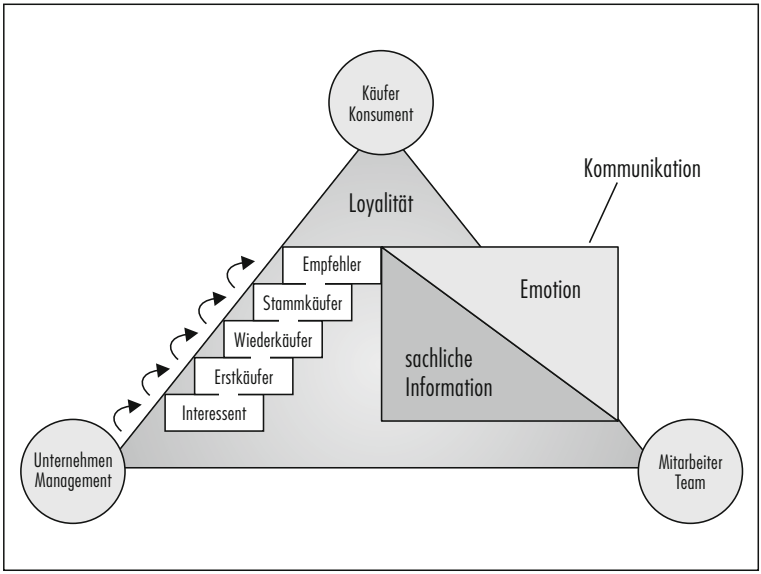
„Ein Mensch kann nahezu alles erreichen, für das er grenzenlose Begeisterung aufbringt.“
Charles M. Schwab

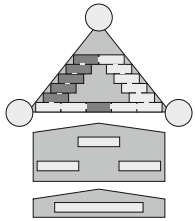
Doch mit der Begeisterungsfähigkeit des Einzelnen ist es nicht getan. Im Sinne des Team-Gedanken lernen als nächstes die einzelnen Teile der Unternehmensorganisation („Abteilungen“), den Kunden zu begeistern. Hierzu müssen Kollegen einander mitteilen, welche Begeisterungs-Erfahrungen sie gemacht haben, sei es generell oder mit einzelnen Kunden. Und dann werden Kundeninformationen an den Kollegen weitergeleitet, der möglicherweise als nächster in Kontakt mit diesem Kunden treten könnte – oder der mit ihm. Allein dieses „Weiterdenken“ in der Aktionskette des Kunden ist ein Begeisterungsfaktor par excellence. Der Kunde fühlt sich wichtig genommen und verstanden. Er wird fassungslos vor Begeisterung sein, wenn er feststellt, dass das Wissen um seine „Angelegenheit“, seine Wünsche und Bedürfnisse nicht nur Personen-, sondern sogar Abteilungsgrenzen überwindet. Dieser Informations-, Wissens- und Erfahrungsaustausch auf Kundenbasis ist jedoch kein Hexenwerk, sondern eine Frage geplanter, organisierter und permanent fließender interner Kommunikation. Unternehmensweites „wissen“, verknüpft mit „können“, „wollen“ und „lassen“ aller Beteiligten lässt dem Kunden keine Chance – Begeisterung und Loyalität sind vorprogrammiert, und der „Immer-wieder-Kauf“ ist eine unabdingbare Folge.

Über Endverbraucher und Geschäftskunden

Was ist das zentrale Instrument für *Total Loyalty Sales*? Die Kommunikation. Und diese verändert sich auf der Loyalitätstreppe der Kunden ganz grundsätzlich. Je höher der Kunde klettert, desto geringer werden die Anforderungen an Umfang und Inhalt der sachlichen Argumente. Dafür wachsen von Stufe zu Stufe die emotionalen Kommunikationsanteile. Dies verdeutlicht die folgende Grafik.

Während der Interessent in der Orientierungsphase noch nach „handfesten“ Argumenten suchen mag, spätestens als Stammkunde gibt für ihn die Beziehung von Mensch zu Mensch den Kaufausschlag.





Die Kommunikation ändert sich, je höher der Käufer auf der Loyalitätstreppe klettert

Wenn Sie beispielsweise zum ersten Mal ein Restaurant betreten, werden Sie sicher auf der Suche nach einem Ihrer Leibgerichte die Speisekarte von vorne bis hinten lesen. Sie studieren die Weinkarte und vergleichen die Preise, um herauszufinden, was Sie erwartet. Und es ist amüsant zu sehen, wie sich Urlauber geradezu einen Sport daraus machen, bei ihren Spaziergängen Speisekarten vor Restaurants zu prüfen.

Beispiel

Wie anders läuft dagegen das Verkaufsgespräch bei Ihrem Stamm-Italiener ab. Giovanni begrüßt die Signora und den Dottore mit einem herzlichen „buona sera", mit sprichwörtlich offenen Armen und in einer Lautstärke, die dem halben Restaurant klar macht, dass soeben Stammgäste eingetroffen sind. Beide Seiten erkundigen sich nach dem Wohlergehen des Gegenüber, man nimmt Platz am Lieblingstisch und ... von Speisekarte keine Spur. Stattdessen Giovannis persönliche Empfehlung zu dem, was die Küche heute speziell für uns bereithält. Dazu den neuen Roten aus dem Friaul. Und so geht es liebenswert-jovial weiter durch den Abend. Würden wir je nach dem Preis fragen? Und nicht alles aufessen?

Zwischen beiden Extremen liegt diese Phase der Annäherung. Das gegenseitige Erinnern beim zweiten oder dritten Besuch, der nur kurz sich vergewissernde Blick in die Karte, die erste Empfehlung, das erste persönliche Wort bei passender Gelegenheit. Konsument

und Verkäufer tasten sich aneinander heran, tauschen Wünsche gegen Angebote, strecken emotionale Fühler aus und reagieren darauf. Der Konsument lässt nach und nach erkennen, was ihn auf der sachlichen wie auf der Gefühlsebene glücklich macht. Und er prüft, inwieweit der Verkäufer ihm auf beiden Ebenen entgegenkommt.

„Sie können vieles im Leben kaufen – nur keine großen Bäume. Die müssen wachsen."
Konstantin Jacoby

Natürlich passiert das insbesondere auf Kundenseite längst nicht so bewusst, wie es klingen mag. In Jahrmillionen unserer Entwicklungsgeschichte haben wir Rituale aus Körpersprache und Tonfall entwickelt, die dieses „Aufeinander-einstimmen" für uns erledigen. Und übrigens: In diesem Wechselspiel zwischen Geben und Nehmen profitiert natürlich auch Giovanni. Neben ein paar Glücksmomenten mit echt netten Gästen bleibt ein üppiges Trinkgeld liegen. Denn unter Freunden ist man großzügig! Eine Win-Win-Situation.

Total Loyalty Sales „Business-to-Consumer"

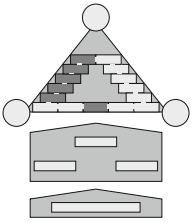
Vor 30, 40 Jahren, da hatten die Kunden noch wahre Bedürfnisse. Sie wussten ganz genau, was ihnen fehlte: der kleine Schwarzweiß-Fernseher, der neue *Volkswagen*, die erste große Reise nach Italien ... „Befriedige mich!", sagten diese Bedürfnisse.

Wirklich brauchen tun die meisten Menschen heute nichts mehr, die Kleiderschränke sind zum Platzen voll. Aber es gibt noch Wünsche: der Dritt-Fernseher für den Wintergarten, die angesagte 5 000-Euro-Uhr, die Kreuzfahrt durch die Südsee ... („I don't need it, I want it!"). „Verführe mich!", sagen diese Wünsche.

Wünsche sind immer stark emotionsbehaftet, sie sind vage, weil oft unterbewusst, und sie sind nie vollständig erfüllbar. Niemand ist für immer wunschlos glücklich. Und das bedeutet: Konsum ohne Ende. Also eine gute Nachricht für Verkäufer – wenn da nicht die Emotionen wären. Diese werden gut versteckt hinter meterhohen Vorwänden (im wahrsten Sinne des Wortes) mit Aufschriften wie „zu teuer", „keine Zeit", „muss den Partner fragen".

Und in Zukunft? „In einer Überfluss-Gesellschaft werden nicht mehr die Angebote knapp, sondern die Wünsche," sagt dazu der Philosoph *Günther Anders*. Gelingt es also Verkäufern nicht, neue Wünsche zu wecken, dann bleiben die Portemonnaies eben zu. Diese neuen Wünsche werden mit positiven Veränderungen zu tun haben: nicht nur anders, sondern vor allem besser, schneller, schöner wollen die Menschen sein. „Mach mich besser", sagen diese neuen Wünsche, so *Prof. Dr. Norbert Bolz*.

Beim Lesen unseres Buches haben Sie bereits viele Beispiele aus dem Verkaufen „Business-to-Consumer“ kennen gelernt. Deshalb seien an dieser Stelle nur einige Aspekte ganz kurz beleuchtet.



Grundsätzlich gilt: Die ersten Kontakte mit den Interessenten sind die Startsignale für *Total Loyalty Sales:*

- die Adresse ist bekannt, dann beginnt der schriftliche Verkaufsdialog, etwa in Form loyalisierender Mailings,
- der Kunde betritt das Ladengeschäft, dann beginnt die Magie des Ladengeschäfts zu wirken, der Dialog zwischen Architektur, Warenpräsentation, Dekoration und Kunde,
- der Verkaufsmitarbeiter wendet sich an den Kunden, dann beginnt der telefonische oder persönliche Verkaufsdialog.

Die Situation, dass ein Interessent auf eine Marketingaktivität reagiert und seine Adresse preisgibt, soll uns an dieser Stelle nicht beschäftigen. Doch wenn die Adresse von einem Empfehler stammt, dann ist der Verkauf gefragt. Denn aus der Persönlichkeitsstruktur und dem Kaufverhalten des Empfehlers lassen sich bereits erste Rückschlüsse auf die voraussichtlichen Wünsche und Bedürfnisse des Interessenten ableiten. Menschen umgeben sich mit ihresgleichen, verbringen ihre Zeit mit anderen, die die gleichen Interessen, Hobbys, Ansprüche etc. haben. Und Ihr Empfehler hätte Ihre Leistungen nie empfohlen, würde er nicht davon ausgehen, dass sein guter Rat beim Empfänger auf Gegenliebe stößt. Also: Da niemand den Empfehlungsempfänger so gut kennt wie Ihr Kunde, kommen genau von ihm die wertvollsten Hinweise, was in diesen Briefen an den Interessenten hervorgehoben werden muss. Und die beste Gelegenheit, sich Empfehlungen abzuholen, ist nun einmal das Verkaufsgespräch.

Das klassische Ladengeschäft hat keineswegs ausgedient. Aber die Benchmarks für seine Gestaltung werden heute von Betriebstypen gesetzt, die mehr bieten als Ladentheken, Regale und Kleiderständer. Als *Brandlands* von Markenartiklern oder konzipiert als *Entertainment Center* lassen sie dem Konsumenten die Illusion, als ginge es um etwas ganz anderes als den schnöden Abverkauf. *Christian Mikunda* beschreibt in seinem Buch *Der dritte Ort* sehr plastisch und eindringlich die gestalterischen Optionen und ihre Wirkung auf die Käuferpsyche.

„Ware allein ist nichts. Schaffen Sie eine einzigartige Atmosphäre und geben Sie Sehnsüchten eine Heimat.“ *Bernd M. Michael, Grey Global Group*

Die Krönung ist natürlich das persönliche Verkaufsgespräch. Oder sollen wir besser sagen: das Einkaufsgespräch? Hätte der potenzielle Kunde kein Interesse, wäre er kein Interessent. Doch was interessiert

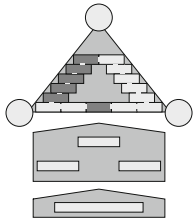
ihn genau? Was sucht er? Wofür? Was verspricht er sich davon? Hat er eine Budget-Restriktion oder ist ihm das die Sache in jedem Fall wert? Sucht er den präzisen Rat, eine Entscheidungshilfe oder endlich jemanden, der ihm durch Zuhören zur eigenen Lösung verhilft? Der Verkäufer ist nicht der Fahrer, sondern eher der einfühlsame Fahrlehrer auf der Fahrt zum glücklich machenden Einkaufsziel. Eine besondere Situation tritt ein, wenn das Kaufen selbst zum eigentlichen Nutzen wird. Bei Frauen öfter als bei Männern anzutreffen, ist diese Form der Freizeitgestaltung eine besondere Chance für *Total Loyalty Sales*, denn nun treten Problemlösungen endgültig in den Hintergrund – die Suche nach guten Gefühlen dominiert jegliches Handeln. Emotionen von Menschen unterstützen und in der Interaktion die ein oder andere Richtung geben zu können, davon lebt *Total Loyalty Sales*.

Wollen Sie hierbei erfolgreich sein, dann beobachten Sie Ihre Kunden genau. Wie viele Sekunden dauert es, bis es bei Ihrem Kunden „klick" macht, bis er das erste Zeichen setzt, dass er Ihre Sympathie erwidert? Was war der Auslöser? Denken Sie nicht zu kompliziert! Wie gelingt Ihnen im Privaten der Aufbau von persönlichen Beziehungen „beim ersten Mal"? Menschen verändern nicht ihr Wesen dadurch, dass sie ein Geschäft betreten. Und sofort nach dem Verkauf könnte der erste Weg zur Datenbank führen, die sich zuverlässig alles merken wird, was Sie gerade über diesen Kunden erfahren haben. Ein Wunschtraum? Heute bereits Realität. Und immer öfter auch unterstützt von technischen Lösungen, um Kundenverhalten zu erfassen. Doch es wird noch lange keine Technik geben, die die Emotionen des Kunden so zu erfassen vermag wie ein Verkäufer auf der Suche nach Kundenbegeisterung.

Die erste Emotion macht den „Klick", die persönliche After-Sales-Betreuung gibt den „Kick". Und letztere ist der Schlüssel zum Immer-wieder-Kommen des Konsumenten. Ansonsten helfen kleinere loyalisierende Zwischen-Kaufakte, die Zeit bis zur nächsten größeren Anschaffung zu überbrücken. Der *Vorwerk*-Vertreter, der die passenden Staubsaugertüten regelmäßig, von sich aus und persönlich vorbeibringt, ist dafür ein Musterbeispiel.

Ist es heutzutage leicht, ein Verkaufsgespräch zu führen, das per se begeistert? Zumindest in Deutschland (leider?) ja. Denn die Konkurrenz schläft noch allzu oft. Die Mehrzahl der derzeit im Verkauf Beschäftigten ist so unprofessionell und abgeklärt im Umgang mit den Kunden, dass wir Emotionen so gut wie ausschließen können. Oder „Verkaufen" ist für sie nur ein Job, in dem man ohne Herzblut

acht Stunden abreißt. Verkäufer mit zwei offenen Augen, einem lächelnden Mund und Spaß an ihrer Arbeit können Unternehmen besser sanieren, als die meisten Unternehmensberater. Die Besten schaffen es sogar, während ihres Akquisegesprächs Interessenten zu aktiven Empfehlern zu machen, selbst wenn diese gar nichts kaufen.



Total Loyalty Sales „Business-to-Business"

Früher begann die Verkaufsarbeit an Unternehmen mit der Suche nach dem Chef-MAN (siehe *Günter Greff, Telefonverkauf mit noch mehr Power*, 2001). Das hatte allerdings nichts mit dem Geschlecht des Kaufentscheiders zu tun, sondern die Buchstaben-Kombination steht für **M**oney, **A**uthority und **N**eed. Kann der (Ein-)Käufer den Bedarf an unserem Produkt einschätzen? Verfügt er über die nötige Autorität, seine Entscheidung im Unternehmen durchzusetzen? Kann er über die Verwendung der Finanzmittel bestimmen, die für die Anschaffung nötig sind? Das waren die Fragen, die wir uns stellten und die natürlich bis heute nichts an Bedeutung eingebüßt haben. Nur: In Zeiten von kooperativem Führungsstil, Teamentscheidungen, Risiko-Sharing und verantwortlichem Einbinden aller Hierarchiestufen handelt es sich bei unserem Chef-MAN um eine aussterbende Spezies. Kaum einer entscheidet mehr alleine. Das Vier-Augen-Prinzip, das früher für Banken gefordert wurde, hat sich allgemein zum 40-Augen-Prinzip entwickelt. Dagegen wäre aus den oben genannten Gründen gar nichts einzuwenden, würde die Verkaufs- und Loyalisierungsarbeit dadurch nicht um ein Vielfaches komplexer und anspruchsvoller.

Heutzutage interagiert eine Multi-Personen-Gruppe im verkaufenden Unternehmen (Selling-Team) mit einer Multi-Personen-Gruppe beim kaufenden Unternehmen (Buying-Team). Beide Gruppen sind dabei multi-funktionell und multi-hierarchisch zusammengesetzt. Auf gut Deutsch: Hier spielen zwei Mannschaften. Doch wenn das Spiel *Total Loyalty Sales* heißt, dann spielen sie nicht gegeneinander, sondern miteinander. Der Kniff liegt darin, sich bewusst zu machen, dass jede der beteiligten Personen aus einer ganz individuellen, persönlichen Motiv- und Bedürfnisstruktur heraus agiert. Denn: Unternehmen können nicht loyalisiert werden, sondern nur Menschen! Und Menschen sind die Loyalisierten und die Loyalisierer.

Bevor wir also unser Verkaufsspiel beginnen können, muss klar sein, wer uns da gegenübersteht. Wir analysieren die „Käufer-Mannschaft":

Das Buying-Team

Wie sieht die Mannschafts-Aufstellung aus? Wer spielt auf welcher Position? Wer hat welche taktische Aufgabe, wer welche Spielanlagen? Wer ist Stammspieler, wer wird nur für dieses besondere Spiel in die Mannschaft genommen? Hat schon mal einer mit/gegen uns gespielt – vielleicht in einer anderen Mannschaft, sei es des gleichen oder eines anderen „Vereins"?

Sie erkennen die sportlichen Parallelen auf den ersten Blick. Nur dass es im Sport Gold-, Silber- und Bronze-Medaillen gibt – im Business gibt es je Kaufakt nur einen Sieger. Der Zweite ist schon der beste Verlierer und macht wie viel Umsatz? Null!

Wer also beeinflusst auf Käuferseite die Kaufentscheidung? Im Sinne einer *Total-Loyalty-Sales*-Orientierung im Verkäufer-Team ist grundsätzlich jeder Mitarbeiter des kaufenden Unternehmens ein wichtiger Entscheider.

Beispiel

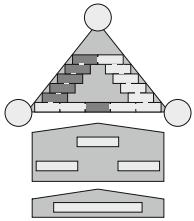
Auch wenn eine Sekretärin oder die Dame in der Telefonzentrale nicht direkt die letzte Kauf-Entscheidung fällen wird, so fällt sie doch viele Informations-Entscheidungen auf dem Weg dorthin. Und wenn unser „aufdringlicher" Verkäufer diese Info-Drehscheibe verärgert, kommen Informationen unter Umständen verfälscht, verspätet oder eben gar nicht an. Hat er aber ihr Herz gewonnen, so hat er eine Loyalisierungsverbündete der treuesten Sorte. Dann liegen unsere Briefe oben auf, die Bestandteile unserer Angebote liegen in der richtigen Reihenfolge, die Termine mit uns stehen deutlich und unverrückbar im Kalendarium und werden nicht mal eben verschoben.

Von den Mitgliedern des engeren Käufer-Teams interessieren uns vor allem:

- **harte Fakten** wie
  - der richtig geschriebene Vor- und Nachname,
  - sein akademischer Titel,
  - die genaue Bezeichnung der Position im Unternehmen,
  - seine Telefon-Durchwahl, Handy-Nummer etc.,
  - die persönliche E-Mail-Adresse.

Mit diesen harten Fakten ist natürlich noch nichts gewonnen, aber ganz im Sinne der Bestrafungsfaktoren gilt: Schreib seinen Namen falsch und du hast alles verloren.

- **weiche persönliche Faktoren** wie
  - seine Berufsausbildung bzw. sein Studienzweig,
  - die bisherige berufliche Laufbahn, Auszeichnungen,
  - die weiteren Karrierepläne im Unternehmen,
  - ihre/seine Familie(nverhältnisse),
  - seine/ihre Automarke,
  - seine/ihre Hobbys,
  - seine Lieblings-Fußballmannschaft,
  - sein/ihr Lieblingsgericht,
  - ihre/seine Lieblingszeitschrift,
  - die letzte Urlaubsreise,
  - der Name der Kinder, des Hundes, der Katze
  - usw.



Diese weichen Faktoren dienen zur rationalen und emotionalen Einschätzung und Loyalisierung. Die genaue Kenntnis ermöglicht, weitgehend vorherzusagen, bei wem welche Argumente besonders fruchten werden und welche nicht. So denken Einkäufer in anderen Kategorien als Ingenieure oder Juristen, Personalverantwortliche oder Fertigungscontroller.

Mit die größte Bedeutung aber haben die Vorteil-Nachteil-Faktoren des Einzelnen:

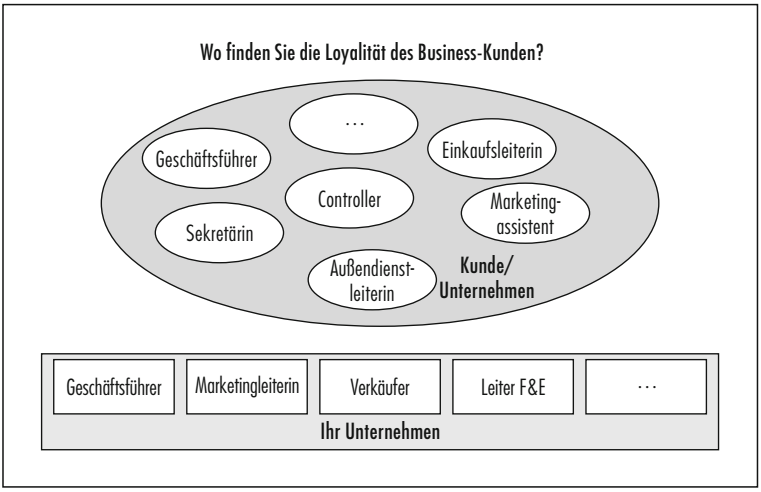
- Welche persönlichen Vorteile oder Nachteile ergeben sich für das Team-Mitglied aus einer Pro- oder Contra-Entscheidung?
- Nützt unser Käufernutzen ihm auch persönlich oder ist damit nur Extraarbeit und Zeitaufwand verbunden?
- Wer trägt das größte Risiko im Falle einer Fehlentscheidung?

Schließlich werden die Strukturen und Befindlichkeiten innerhalb des Teams ermittelt:

- Wer hat welche hierarchische Macht?
- Wer ist der heimliche (Meinungs-)Führer?
- Wer hat in welcher Frage Experten-Macht?
- Welche persönlichen Beziehungen bestehen zwischen den Mitgliedern des Teams (wer kann mit wem – oder gerade nicht)?
- Wessen Wort gibt den Ausschlag?
- Wer hat ein Sperr-Votum (wie die ständigen Mitglieder im UN-Sicherheitsrat)?

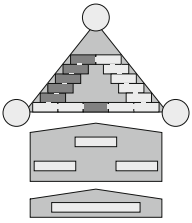
Wenn Ihnen das zu komplex vorkommt, hier einige Praxistipps, die Ihnen dabei helfen können. Nehmen Sie die Visitenkarten der einzelnen Personen und tackern Sie sie auf ein DIN-A4-Formular, das einen freien Raum für die Visitenkarte sowie die Felder aus den obigen Listen enthält, die für Sie wichtig sind. Auf diesem Blatt notieren Sie all die Informationen, die Sie zur jeweiligen Person haben. Dann geben Sie diese Formulare der Reihe nach an all Ihre Kollegen und Mitarbeiter weiter, die mit diesen Personen in Kontakt stehen. Sie werden erstaunt sein, wie viele Informationen schon in den Köpfen stecken. Ordnen Sie dann die Formulare auf einem Tisch an und versuchen Sie nun, die Beziehungen zwischen den einzelnen Personen festzulegen. Wer redet mit wem über was? Wo sind die zentralen Schaltstellen? Wer ist Protagonist/Antagonist unseres Produkts?

Auf Basis dieser Übersicht wird es Ihnen leicht fallen, die nächsten Schritte zu planen. Sollten die Techniker noch einmal miteinander reden oder besser der Entwicklungschef mit dem Finanzvorstand? Oder kann unsere nette Frau Müller in einem kleinen Pläuschchen mit der Chefsekretärin herausfinden, wo es noch hakt? Diese Maßnahmen werden dann in einem Maßnahmenplan fixiert und anschließend umgesetzt. Bevor Sie die Blätter aber wieder einsammeln und im Ordner ablegen, halten Sie die Anordnung mit der Digitalkamera fest. Und sollten Sie gerade an die Anschaffung einer CRM-Software denken, stellen Sie sicher, dass die Software es ermöglicht, die weichen und die Vorteil-/Nachteil-Faktoren mit zu erfassen und die Beziehungen zwischen den Personen abzubilden.



Selling-Team und Buying-Team: Wer loyalisiert wen?

Das Selling-Team



Sie haben es geschafft, das komplexe Konstrukt „Käufer-Team" fassbarer zu machen und sollten jetzt ein gutes Gespür für die einzelnen Personen wie auch deren Interaktionsmuster haben. Nun gilt Ihre Aufmerksamkeit der zweiten Mannschaft – dem eigenen Team. Denn nichts verschreckt einen potenziellen Kunden mehr, als wenn das Unternehmen, das verspricht, Probleme zu lösen bzw. gute Gefühle zu bieten, selbst inkompetent wirkt, weil die linke Hand nicht weiß, was die rechte tut. Oder weil Mitglieder des Sales-Teams schlecht über das Produkt oder ihre Kollegen sprechen. Damit das nicht vorkommt, haben Sie bereits eine umfassende Urlaubsvertretung organisiert. Alle Dokumente werden sauber archiviert und telefonische Nebenabsprachen immer als Gesprächsnotiz dem Projekt zugeordnet. Und alle Mitarbeiter wissen, können und wollen bei Beschwerden den Fehler eingestehen und nicht den Vorwand nutzen, man hätte nichts davon gewusst oder der Kollege hätte das bearbeitet. So ist es Ihnen gelungen, die größten Gefahren zu entschärfen.

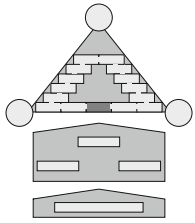
Doch nun kommt die wirkliche Herausforderung. Denn in letzter Konsequenz bestimmt der Kunde den Umfang und die Zusammensetzung des Selling-Teams. Sie können nur „Angebote" machen, das heißt dem Buying-Team einen adäquaten Kreis von Ansprechpartnern präsentieren, den dieses akzeptiert und emotional annimmt – oder auch nicht. Jedes Mitglied Ihres Teams steht zur Disposition und muss unter Umständen ausgetauscht werden. Und sobald ein Mitarbeiter des Kunden einen weiteren Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen kontaktiert, wird dieser damit automatisch zum Mitglied des Verkaufs-Teams – und Sie überprüfen blitzschnell, ob der Kunden-Mitarbeiter bereits als Mitglied des Buying-Teams identifiziert worden war.

Soweit zur Zusammensetzung des Selling-Teams. Nun zu dessen Zusammenarbeit. Multi-funktionell und multi-hierarchisch hatten wir die Selling- und Buying-Teams genannt. Bei diesen Anforderungen wundert es nicht, dass konventionell organisierte Unternehmen mit starren Abteilungsstrukturen hierbei regelmäßig versagen. Klassische Befehl-Gehorsam-Hierarchien und Kommunikationsstrukturen „über den Vorgesetzten" sind zu schwerfällig, zu langsam, zu spröde. Menschen, die ihr ganzes Arbeitsleben lang nichts anderes kennen gelernt haben, fühlen sich in der neuen Verkaufssituation ihres Unternehmens extrem verunsichert und überfordert. So importieren legal (!) informationssuchende potenzielle Käufer Unfrieden nicht nur in Sales- und Marketing-Abteilungen.

Deshalb nochmals unser Credo: Mit noch so vielen Schulungen der Verkäufer-Riege ist dieser Problematik nicht Herr zu werden. Allen freiwilligen oder unfreiwilligen Mitgliedern des Selling-Teams muss wirklich bewusst werden, in welcher Rolle sie gerade stecken und was von ihnen erwartet wird: loyalisierend als Team zu agieren und nicht als Einzelkämpfer (wobei Letzteres vor allem für die Verkäufer gilt). Wie jedes andere Team steht und fällt es mit der Verständigung untereinander, braucht es eine einheitliche Sprache zwischen den einzelnen Mitspielern sowie den berühmten Mannschaftsgeist. Und einen Kapitän und Regisseur, der die Fäden zieht, das Tempo bestimmt, den richtigen Einsatz gibt, auch in schwierigen Situationen den Überblick behält, organisiert und koordiniert und wo immer nötig selbst „Hand" oder „Wort" anlegt.

Und so ist unser **Total-Loyalty-Sales-Business-to-Business-Verkäufer der Zukunft**: Seinem Geschick und seiner Empathie ist es überlassen, den optimalen sachlichen wie emotionalen Abgleich zwischen Buying- und Selling-Team herzustellen, den „Match" zu schaffen. So sorgt er langfristig dafür, dass die Loyalitäts-Chemie zwischen den Verkäufern und Käufern stimmt. Persönliche Beziehungen sind der langfristige Kitt in der Beziehung zweier Unternehmen. Die *Total-Loyalty-Sales*-Kultur muss daher offen sein für diese sozialen Kontakte, muss sie fördern statt verhindern, muss den Mitarbeitern die nötige (Arbeits-)Zeit dafür einräumen. Nur Selling-Team-Mitglieder, die diese Kultur mittragen, können Loyalisierungsbarrieren bei den Kunden Stück für Stück abbauen. So gelingt es, tief in die Kunden-Unternehmen einzudringen und über viele Jahre Anschlussgeschäfte und auch neue Projekte zu generieren. Gleichzeitig werden interne Empfehlungen ausgelöst, sodass auch das Vordringen in bislang unerreichte Unternehmensbereiche geebnet wird.

Loyalisierung im Business-to-Business-Bereich endet auch nicht damit, dass ein Mitglied des Buying-Teams aus seiner Funktion ausscheidet. Peinlich genau wird er in seiner Karriere verfolgt, sei es im bisherigen Unternehmen oder bei seinem neuen Arbeitgeber. Dort ist er unser erster emotionaler Anker für Neugeschäft. Ab einer gewissen Hierarchieebene schützt selbst der Ruhestand nicht vor fortgesetzten Loyalisierungsbemühungen. Oft funktionieren die „Old-Boys-Netzwerke" nämlich genau so gut, wenn nicht besser – als Ruheständler haben sie endlich mehr Zeit zum Kontakte-pflegen und empfehlen!

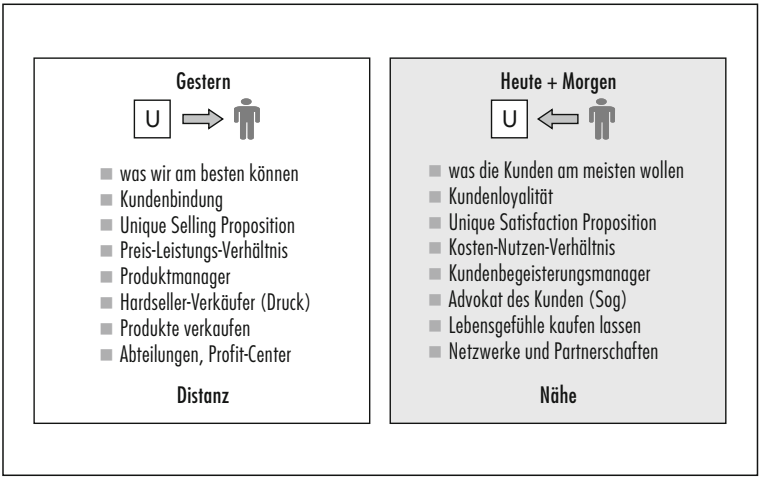


Künftig wird der Verkäufer seine Käufer-Community organisieren und moderieren. Er wird Plattformen schaffen, auf denen seine begeisterten Kunden mit ihm oder untereinander kommunizieren. Je stärker eine emotionale Marke die Integration der Community-Mitglieder fördert, desto mehr kann er selbst in den Hintergrund treten (siehe das Beispiel *Harley-Davidson*). Mit Geschäftskunden ist er der „Community-Master", vergleichbar dem Web-Master im Internet. Er gibt Themen vor, synchronisiert Buying- und Selling-Teams und gibt Kunden Steilvorlagen, untereinander gut über sein Unternehmen zu reden, sich gegenseitig Tipps, Kniffe und Empfehlungen zu geben.

Denn, ob Business-to-Business oder Business-to-Consumer: Ihr loyalisierendster Verkäufer ist nicht bei Ihrem Unternehmen angestellt. Er ist noch nicht einmal freier Mitarbeiter oder selbstständiger Handlungsreisender. Es ist ihr loyalster Kunde, Ihr Empfehler. Uneigennützig, ungebunden, unwiderstehlich. Die gesamte Vertriebsmannschaft muss lernen, gezielt ihre Kunden als aktive Verkäufer mit einzubinden. Dann sind Sie endgültig auf dem Weg zu *Total Loyalty Sales*.

Total Loyalty Sales und Total Loyalty Marketing in der Zukunft

Verkäufer werden mehr denn je Antworten finden müssen auf die Frage: Was kaufen meine Kunden wirklich? Und was können sie nur bei mir kaufen? Warum sollte mein Kunde ausgerechnet bei mir kaufen, wenn es nicht weit weg x andere gibt, die (fast) das gleiche bieten? Verkäufer müssen heute Wünsche wecken können, danach trachten, einen Sog (= Pull-Selling) zu erzeugen. Der Kunde muss Ihr Produkt unbedingt haben wollen, Ihr Angebot muss ihn wie magisch anziehen. „Wäre es nicht toll, dieses Produkt zu besitzen, weil ...", sagt der Verkäufer, und der Kunde befragt ihn neugierig nach Einzelheiten. Oder er findet ihn soo sympathisch. Wer beispielsweise in München einen Audi kaufen möchte, der kann zwischen 20 MAHAG-Händlern wählen – und alle machen, wenn man nachhakt, das gleiche Angebot. Da kauft man doch bei dem, bei dem man sich am besten aufgehoben fühlt – in fachlicher *und* in emotionaler Hinsicht. Menschen kaufen (von) Menschen!



Total Loyalty Marketing heißt: Unternehmen (= U) müssen die Blickrichtung wechseln

Marketing, so sagten wir am Anfang des Buches, Marketing heißt: Menschen glücklich machen. In vielen Unternehmen haben zurzeit allerdings die Controller das Sagen. Für die sind Mitarbeiter Kostenblöcke – und Marketingbudgets ein rotes Tuch. Dabei war es noch nie so günstig wie jetzt, sich Marktanteile zu erobern. Wir empfehlen Ihnen den Marketingweg – oder besser gesagt, den *Total-Loyalty-Marketing*-Weg. Investieren Sie in offensives Marketing! Entwickeln Sie Loyalität zur Unternehmensstrategie, machen Sie Loyalität zu einem Teil Ihrer Unternehmenskultur! Machen Sie nicht Ihre Angebote und Produkte, sondern Ihre Mitarbeiter und Kunden zu Ihren strategischen Haupterfolgsfaktoren. Loyale Mitarbeiter und treue Kunden sind die beste Zukunftsgarantie. Machen Sie sich also die Loyalitätsführerschaft zum Ziel.

Arbeiten Sie in allen drei Erfolgsachsen des Loyalitätsdreiecks und in jedem der dargestellten Bausteine auf Ihre Loyalitätsziele hin. Denn Loyalität ist die schärfste Waffe des Verbrauchers: Irgendwann wird jeder wieder konsumieren (müssen) – fragt sich nur, bei wem. Wer dabei am Ende die loyalsten Kunden hat, der macht das Rennen.

In *Total-Loyalty-Marketing*-Unternehmen haben nicht nur die Mitarbeiter und die Kunden, sondern am Ende auch die Chefs was zu lachen. Dazu wünschen wir Ihnen viel Erfolg, loyale Mitarbeiter, treue Kunden, aktive Empfehler und klingelnde Kassen.

Vor allem aber: Werden Sie glücklich!

Danke

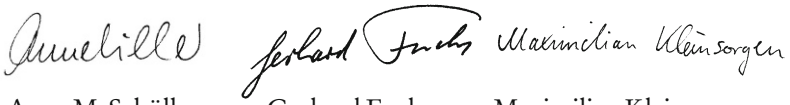
Zuallererst möchten wir uns bei Ihnen bedanken, lieber Leser, liebe Leserin. Sie haben unserem Buch Interesse geschenkt, und wenn wir unsere Sache wirklich gut gemacht haben, werden Sie das Gedankengut des *Total Loyalty Marketing* anwenden und weitertragen können.

An dieser Stelle möchten wir auch all denen danken, die direkt oder indirekt zum Inhalt dieses Buches beigetragen haben, indem sie uns mit konstruktiven Anmerkungen und guten Ideen inspirierten, namentlich: Angelika Aliti, Carina Balz, Jens Beuchler, Robert Fahlbusch, Barbara Fuchs, Paul Hellenbart, Dr. Markus Hundhammer, Dieter Hütte, Klaus Kobjoll, Julia Lampe, Conrad und Claudia Mayer, Barbara Metzen, Michl Posch, Dr. Sven Reinecke, Willi Schüller, André Witschi und unsere Lektorin Manuela Eckstein.

Wir möchten ebenso den Firmen danken, die mit interessanten und innovativen Praxisbeispielen das Buch lebendig gemacht haben. Danke auch all denen, die uns durch Negativbeispiele Lernfelder aufgezeigt und damit geholfen haben, ganz besonders weit zu kommen.

Wir danken den Gaststätten, die uns in der Anfangsphase des Projekts Bierdeckel, Notizblöcke und Beistelltische zur Verfügung gestellt haben, damit sich unsere Ideen ausbreiten konnten. Und wir danken unserem Pizza-Service.

Schließlich danken wir all denen, die vor uns kamen und ihre Gedanken dem kollektiven Wissen zur Verfügung gestellt haben. Manchmal hatten wir bei langen Spaziergängen entlang der Isar das Gefühl, dieses anzapfen zu dürfen.



Anne M. Schüller Gerhard Fuchs Maximilian Kleinsorgen

Literaturhinweise

Absatzwirtschaft: Marken – Sonderausgabe der Zeitschrift für Marketing, Düsseldorf 03/2002

Altmann, Hans Christian: Kunden kaufen nur von Siegern, Landsberg 2000

Ankowitsch, Christian: Generation Emotion, Berlin 2002

Belz, Chrisitan / Bussmann, Wolfgang: Revolution im Verkauf – die zehn wichtigsten Trends, in: Absatzwirtschaft 10/2001

Blumenschein, Annette / Ehlers, Ingrid Ute: Ideen-Management, München 2002

Bosshart, David: Billig, Frankfurt 2004

Brandes, Dieter: Einfach managen, Frankfurt 2002

Brandmeyer, Klaus / Deichsel, Alexander / Prill, Christian: Jahrbuch Marken Technik 2002/2003, Frankfurt am Main 2001

Bruhn, Manfred / Homburg, Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden 2000

Byham, William / Cox, Jeff: Zack!, Landsberg am Lech 1998

Conger, Jay / Kanungo, Rabindra: The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, in: Academy of Management Review 1988

Covey, Stephen R.: Die sieben Wege zur Effektivität, München 2000

Csikszentmihalyi, Mihaly: Flow im Beruf, 2004

Cube, Felix von: Lust an Leistung, 2000

Damasio, Antonio R.: Descartes' Irrtum, München 2004

Drucker Foundation: Die Manager von morgen, Düsseldorf 1996

Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung, Wiesbaden 2001

Fink, Klaus-J.: Empfehlungsmarketing, Wiesbaden 2000

Fisher, Roger, u. a.: Das Harvard Konzept, New York, Frankfurt 2004

Förster, Anja, Kreuz, Peter: Different Thinking!, Frankfurt 2005

Frenzel, Karolina, u. a.: Storytelling, München/Wien 2004

Friedrich, Kerstin: Empfehlungsmarketing, Offenbach 2000

Fuchs, Werner T.: Tausend und eine Macht, Zürich 2005

Gams, Michael: Profitable Kunden zurückgewinnen, München 2002

Ganz, Walter (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung heute, Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart 2002

Geffroy, Edgar K.: Abschied vom Kunden, Frankfurt am Main/New York 1997

Gladwell, Malcolm: Der Tipping Point, Berlin 2000

Gladwell, Malcolm: Blink! Die Macht des Moments, Frankfurt/New York 2005

Godin, Seth: Permission Marketing, New York 1999

Godin, Seth: Purple Cow, Frankfurt/New York 2004

Goleman, Daniel / Boyatzis, Richard / McKee, Annie: Emotionale Führung, München 2002

Gordon, Josh: Die Macht des Kunden und wie Sie ihn trotzdem kriegen, Wiesbaden 2002
Gottschling, Stefan: Stark texten, mehr verkaufen, Wiesbaden 2002
Greff, Günter: Telefonverkauf mit noch mehr Power, Wiesbaden 2001
Greff, Günter: Durchbruch zum Ja!, Wiesbaden 2002
Gross, Stefan: Beziehungsintelligenz, Landsberg am Lech 1997
Gummesson, Evert: Relationship-Marketing: Von 4P zu 30R, Landsberg am Lech 1997
Hanser, Peter, u. a.: Der lange Weg zur Kundenorientierung, Absatzwirtschaft 10/2003
Hatch, Denny / Jackson, Don: 2.239 Tested Secrets for Direct Marketing Success, Chicago 1997
Häusel, Hans-Georg: Think Limbic!, Planegg/München 2002
Häusel, Hans-Georg: Limbic Success!, Planegg/München 2002
Häusel, Hans-Georg: Brain View, Planegg 2004
Hendricks, Gay / Ludeman, Kate: Visionäres Management als Führungskonzept der Zukunft, München 1997
Henning-Thurau, Thorsten / Hansen, Ursula (Hrsg.): Relationship Marketing, Berlin 2000
Heskett, James L. / Sasser, W. Earl / Schlesinger, Leonard A.: The Service Profit Chain, New York 1997
Hindle, Tim: Die 100 wichtigsten Managementkonzepte, München 2001
Höhler, Gertrud: Wölfin unter Wölfen, München 2002
Höhler, Gertrud: Herzschlag der Sieger, München 2004
Holland, Heinrich /Huldi, Christian /Kuhfuss, Holger: CRM im Direktmarketing, Wiesbaden 2001
Homburg, Christian, u. a.: Sales Excellence, Wiesbaden 2002
Horx, Matthias: Die acht Sphären der Zukunft: ein Wegweiser in die Kultur des 21. Jahrhunderts, Wien 2000
Horx, Matthias: Wie wir leben werden, Frankfurt/New York 2005
Hübner, Sabine: Surpriservice, Offenbach 2002
Hubschneider, Martin, Sibold, Kurt (Hrsg.): CRM – Erfolgsfaktor Kundenbindung, München 2006
Hüther, Gerald: Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn, Göttingen 2001
Jaffé, Diana: Der Kunde ist weiblich, Berlin 2005
Jensen, Rolf: The Dream Society, New York 1999
Kast, Bas: Revolution im Kopf, Berlin 2003
Katzengruber, Werner: Die neuen Verkäufer, Weinheim 2006
Keiningham, Timothy L., u. a.: Loyalty Myths, New Jersey 2005
Kim, W. Chan / Mauborgne, Renée: Der Blaue Ozean als Strategie, München 2005
Klein, Stefan: Die Glücksformel, Reinbek 2002
Kobjoll, Klaus: Virtuoses Marketing, Zürich 2000
Kobjoll, Klaus, u. a.: TUNE, Zürich 2004
Koch, Klaus-Dieter: Reiz ist geil, Zürich 2006
Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management, Stuttgart 2001
Kotler, Philip: Marketing, München 1999

Kutzschenbach, Claus von: Souverän führen, Wiesbaden 1999
Kutzschenbach, Claus von: Frauen, Männer, Management, Leonberg 2004
Langner, Sascha: Viral Marketing, Wiesbaden 2005
Layard, Richard: Die glückliche Gesellschaft, Frankfurt/New York 2005
Levine, Fredrik / Locke, Christopher / Searls, David / Weinberger, David: The Cluetrain Manifesto, München 1999
Levinson, Jay Conrad / Rubin, Charles: Guerilla Marketing im Internet, St. Gallen 1999
Lundin, Stephen C. / Paul, Harry / Christensen, John: Fish!, Wien/Frankfurt am Main 2001
Malik, Fredmund: Führen – Leisten – Leben, München 2000
Meyer, Anton / Davidson, J. Hugh: Offensives Marketing, Planegg 2001
Meyer, Anton: Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Stuttgart 1998
Mikunda, Christian: Der Verbotene Ort oder Die inszenierte Verführung, Düsseldorf 1997
Mikunda, Christian: Marketing spüren, Frankfurt 2002
Mintzberg, Henry / Ahlstrand, Bruce / Lampel, Joseph: Strategy Safari, Wien 1999
Ochmann-Kaunzner, Christine: Herz-Schrittmacher für Teams, Düsseldorf/Berlin 2001
Oetting, Martin: Wie Web 2.0 das Marketing revolutioniert. Aus: Leitfaden Integriertes Marketing, Hrsg: Torsten Schwarz, Absolit 2006
Papmehl, André: Wissen im Wandel, Frankfurt am Main 2000
Peppers, Don / Rogers, Martha / Dorf, Bob: The One to One Fieldbook, Oxford 1999
Peters, Tom: Der Innovationskreis, München 1998
Picot, Arnold / Reichwald, Ralf / Wigand, Rolf: Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden 1998
Pilsl, Karl: Die 10 Haupttrends der aus den USA kommenden Wirtschaftsrevolution, Hof 2001
Raphel, Murray / Raphel, Neil: Up the Loyalty Ladder, New York 1995
Reichheld, Frederick F. / Bain & Company: Der Loyalitäts-Effekt, Frankfurt am Main 1997
Reichheld, Frederick F.: Loyalty Rules, Boston 2001
Reinecke, Sven / Sipötz, Elisabeth / Wiemann, Eva-Maria: Total Customer Care, St. Gallen/Wien 1998
Ridderstrale, Jonas / Nordström, Kjell A.: Funky Business – Wie kluge Köpfe das Kapital zum Tanzen bringen, München 2000
Ridderstrale, Jonas / Nordström, Kjell A.: Karaoke Capitalism, Harlow 2004
Ries, Al / Ries, Laura: Die 22 unumstößlichen Gebote des Branding, München 2001
Rifkin, Jeremy: Access, Frankfurt am Main 2000
Roth, Gerhard: Aus Sicht des Gehirns, Frankfurt 2003
Roth, Gerhard: Fühlen, Denken, Handeln, Frankfurt 2003
Röthlingshöfer, Bernd: Marketeasing, Berlin 2006
Scheier, Christian, Held, Dirk: Wie Werbung wirkt, Planegg 2006
Schmitt, Bernd H. / Mangold, Marc: Kundenerlebnis als Wettbewerbsvorteil, Wiesbaden 2004

Schönberger, Margit: Mein Chef ist ein Arschloch, Ihrer auch? München 2001
Schüller Anne: Erfolgreich verhandeln – erfolgreich verkaufen. Wie Sie Menschen und Märkte gewinnen, Göttingen 2005
Schüller, Anne M.: Zukunftstrend Empfehlungsmarketing. Der beste Umsatzbeschleuniger aller Zeiten, Göttingen 2005
Schüller, Anne M.: Come back! Wie Sie verlorene Kunden zurückgewinnen, Zürich 2007
Schüller, Anne M.: Kundennähe in der Chefetage, Zürich 2008
Schulz, Denise: Das Lokal als Bühne, Düsseldorf 2000
Schweizer, Markus, Rudolph, Thomas: Wenn Käufer streiken, Wiesbaden 2004
Schwetje, Thomas: Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen, Wiesbaden 1999
Sieben, Frank G.: Rückgewinnung verlorener Kunden, Wiesbaden 2002
Silberer, Günter / Jaekel, Michael: Marketingfaktor Stimmungen, Stuttgart 1996
Simon, Hermann / Homburg, Christian: Kundenzufriedenheit, Wiesbaden 1998
Spreitzer, Gretchen: Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation, in: Academy of Management Journal 1995
Sprenger, Reinhard K.: Vertrauen führt, Frankfurt 2002
Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement, Jahrbuch 2000, Wiesbaden
Steiner, Verena: Lernen als Abenteuer, Frankfurt am Main 2002
Stone, Merlin / Woodcock, Neil / Machtynger, Liz: Customer Relationship Marketing, London 2000
Thomas, Kenneth / Velthouse, Betty: Cognitive Elements of Empowerment: An „Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation, in: Academy of Management Review 1990
Tilk, Stefan: Courage. Mehr Mut im Management, Weinheim 2006
Tomczak, Torsten / Dittrich, Sabine: Erfolgreich Kunden binden, Zürich 1997
Tominaga, Minoru: Auf der Suche nach deutschen Spitzenleistungen, Düsseldorf/München 1999
Trout, Jack / Rivkin, Steve: Die Macht des Einfachen, Wien/Frankfurt am Main 1999
Vanselow, Heiko: www.gastromarketing.de, Apollinaris & Schweppes, Hamburg 2000
Vester, Frederic: Die Kunst, vernetzt zu denken, Stuttgart 1999
Vögele, Siegfried: Dialogmethode: das Verkaufsgespräch per Brief und Antwortkarte, Landsberg am Lech 1990
Weidner, Jens: Die Peperoni Strategie, Frankfurt 2005
Welch, Jack: Was zählt, München 2001

Stichwortverzeichnis

A

Abläufe 172
Absage 145
Absatzhelfer 104
Absatzmittler 104
Absatzwirtschaft-Mercer-Studie 261
Abschiedsgeschenk 170
Abschiedsritual 170
Abschlusskosten 99 f.
Abteilungsleiter 166
added value 226
Adjouri, Nicholas 91
Advokat des Kunden 24
AIDA-Formel 115
Akquisitionskosten 40
Aldi 90
Allianzen, strategische 47
Alter 60
Amazon 125
Amundsen, Roald 39
Analyse, loyalitätsfokussierte 28
Anders, Günther 278
Anerkennung 160
Anspruchsdenker 20, 267
Anweisungen 172
Apple-Mac 190
Aral 227
Arbeitsfreude 159
Arbeitsplatz, lebenslanger 146
Arbeitsplatzbedingungen 165
Arbeitszeit 163
Arbeitszufriedenheit 55
Asgodom, Sabine 133
Assessment Center 141
Asterix Park 188
Augsburg Airways 90
Ausbildung 61
Avatare 108
Avis 211

B

Bad Reichenhaller Spezialsalz 47
Balance 20
Baukasten der Loyalität 77
Bayerische Akademie für Werbung und Marketing 68
Bedarf 34
Bedürfnispyramide 32
Bedürfnisse 34
Befehl 179
befördern 166
Begeisterung 160, 209
Begeisterungsfaktoren 88, 143, 209, 273, 276
Begeisterungsmanagement 222
Belohnungsfaktoren 87, 143, 275
Bequemlichkeit 175
Bertelsmann 174
Beruf 61
Beschwerde-Call-Center 220
Beschwerdemanagement 255
Beschwerde-Policy 219
Beschwerdeprozesse 219
Best Practice 187
Bestrafungsfaktoren 86, 275
Betriebsblindheit 165
Betriebsrente 163
Betriebssportverein 163
Bewerber 143
Bewerbungen 145
Bewerbungsprozess 145
Beziehungsmanager 265
BMW 90
Bolz, Prof. Dr. Norbert 278

Boni 96
Bossing 132
Brandlands 279
Burger King 208
Business to Business 29
Business to Consumer 29
Buying Team 261, 281

C
Call-back-buttons 202
Call Center 108, 119
Change 134
Change-Prozess 135
Clausewitz, Carl von 52
Clubmagazin 231, 249
Cluetrain Manifest 201
Coach 177
Coaching 158, 177
Communities 23
Community-Master 287
Conrad-Hotel 128
Coopetition 47
Corporate Culture (CC) 132
Coupon-Anzeige 188
CRM-Software 284
Customer Relationship Management (CRM) 122 f.

D
DAB Bank AG 238
Dankeschön-Postkarte 118
Data Mining 125
Database 122
Datenbanken 26, 123
Dell 109
demographische Merkmale 60
Denkhirn 22
Der dritte Ort 279
Deutsche Post 226
Dialog-Kommunikation 117 f.
Dialog-Strategie 125
die negativen Fünf 195
Dienstleistungsqualität 82
Dienst nach Vorschrift 54
Direktmarketing 117
Disney 141
Distribution 103
Dorint 211
Drohungen 178
Druckverkauf 264

E
Ebay 100
EDV-Programme 81
Effizienz 176
Ehrlichkeit 163
Eigenmotivation 160
Eigenverantwortung 172
Einkaufsgespräch 279
Einkommen 61
Einzigartigkeit 92
E-Mails 119
Emnid 228
Emotionale Intelligenz 176
emotionaler Quotient 39
emotionales Wissen 150
Emotionen 22
Emotionsmanagement 32
Empathie 22
Empfehler 18, 185, 239, 279
– negative 246
Empfehlungsempfänger 239 f., 279
Empfehlungsfrage 240
Empfehlungsgeschäft 18, 241
Empfehlungskreise 247
Empfehlungsmechanismen 239
Empfehlungsnetzwerke 247 f.
Empfehlungsplattform 248
Empfohlener 239
Empowerment 26, 148
Entertainment Center 279
Entlassungen 158
Entlohnungssystem 163
Erfahrungsgewinn 157
Erfahrungskurve 157
Erfolgsbausteine 78
Erstkäufer 185, 193
Etap 198

Euro Disney 101
Europcar 125, 211
European Quality Award 173
Events 120
Evolutionskultur 154
Exxon 90

F

Fachpublikation 152
Fax 120
Feedback 38, 178
Fehler 158
Fehlerrate 159
Firmenkindergarten 163
Fischmarkt 134
Fluktuationsraten 26
Ford 211
Fragebögen 206
Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation 131
Friedrich, Kerstin 235
Führer 176
Führungsstil 165, 176, 180, 255
5 K 75
Fürsprecher 21

G

Gallup 174
Ganz, Walter 131
Garantie 73
Gasthof Badehaus 242
Geführtenstil 180
Gehalt 143
Gehorsam 179
General Electric 181
Gesamtproduktivität 158
Geschenke 163
Geschlecht 60
Gildemeister 263
Give-aways 121
Glaube 61
Globalzufriedenheit 207
Glückshormone 210
Godin, Seth 119
Goleman, Daniel 133
Good-bye-Paket 237
Greff, Günter 281
Großzügigkeit 163, 212
Grundmotivation 167
Gruppen-Kaufentscheidung 109
gute Nachrede 171

H

Handel 110
hard selling 261
Harley Davidson 90
Harmonie 177
hate-sides 194
Häusel, Hans-Georg 33, 265
Haushaltsvorstand 60
Headhunter 144, 146
Hebelwirkung 254
Hierarchien 78
Hierarchiestufen 173
Hofer, Jan 232
Höhler, Gertrud 133
Hornbach 74
Human Resources 25
Humanagement 175
HypoVereinsbank 211

I

Ibis 84, 186
ICE 102
Ideen 170
Ideenspeicher 222
Ikea 113
Illoyale 19
Image-Transfer 48
Informationskosten 99
Informationspaket 147
Instinkte 151
Intelligenz-Quotient 39
Interessent 185, 188
Internet 19, 108, 191
Intranet 153
Investitionsgüter 117

J
Jahresgespräch 172
Jahreszielvereinbarung 222
Jensen, Rolf 33

K
Kapitza, Dr. Rüdiger 263
Karriereplanung 172
Kaufbereitschaft 63
Käufer-Community 287
Kaufkraft 61
Kaufprozesse 103
Kaufreue 185
Kaufverhalten 34
– gruppenkonformes 34
– monogames 34
– polygames 34
Kernnutzen 74
Key Account Management 110
klassische Werbung 115
Kobjoll, Klaus 251
Kolumbus, Christoph 89
kommen 138
Kommunikations-Mix 126
Kompetenz 167
– soziale 133
Konfession 61
Kongruenz, strategische 68
können 138, 154
Konsumanlässe 63
Konsumgewohnheiten 61
Kosten des Kaufs 93
Krankentage 45
Kreativ-Workshops 186
Krisen 178
Kritik 179
Kultur 78
Kundenbefragung 222
Kunden-Information 170
Kundenkarte 228
Kundenkontakt 153
Kundenloyalität 19, 257
Kunden-Loyalitätsrate 233
Kundenmix 40
Kundenneugewinnung 40
kundenorientierte Einstellung 266
kundenorientiertes Verhalten 266
Kundenorientierung 23
Kundenstamm 223
Kundenveranstaltung 226
Kundenverlust 203
Kundenwert 18
Kunden-Workshops 205
Kundenzeitschrift 227

L
Lambertz, Michael 96
Land's End 84
lassen 138, 171
Lebensgefühle 46
Lebensstile 61
Lebensumstände 61
Lebenswelten 64, 233
LegoLand 227
Leistungsversprechen 104
Lernen 154
Lernerfolge 159
liebevoll 168
lieblos 168
Lifetime Value 43
Limbic success! 265
limbisches System 22
Lob 179
Logistik 103, 113
Lohn 160
Lohnanteile 161
Lohnsumme 160
LOVA GmbH 256
Loyalisierungschance 107
Loyalisierungsgrad 109
Loyalisierungsimpulse 267
Loyalisierungskompetenz 267
Loyalisierungsprozess 212
Loyalität 18
– totale 26
Loyalitätsachsen 257
loyalitätsbasiertes Management 135
Loyalitätsdreieck 29

Loyalitätseffekt 19, 157
Loyalitätserfolg 258
Loyalitätsführerschaft 288
Loyalitätshemmer 166, 170
Loyalitätsmarketing 22, 45
Loyalitätspotenzial 18, 57
Loyalitätsspirale 19, 257
Loyalitätstreppe 85, 187, 241
Loyalitätstyp 19
Loyalitätsziele 257
Loyalty Value (LOVA) 43
Lufthansa 43
Lufthansa City Center 261
Luther, Martin 56

M

Madonna 247
MAHAG 287
Maier, Hans Dieter 68
Mailing 108, 118
Mailing-Kampagnen 118
Management, loyalitätsbasiertes 135
Managementprozess des Total Loyalty Marketing 27
Manager-Typus 179
Marken 23, 46
Markenbildung 92
Marken-Erlebniswelten 23
Markengegner 63
Markentreue 60
– geteilte 63
– ungeteilte 63
– wechselhafte 63
Marken-Welten 227
Marketing 21
marketing driven companies 25
Marketing-Company 21
Marketing-Instrumentarium 78
Marketingkommunikation 114
Marketingstrategie 28
Marketingtheorie 28
Marktforschung 28
Marktnische 190
Marktsegmente 115
Marktsegmentierungsstrategie 70
Marlboro 90, 190
Maslow, Abraham 32
Maslow'sche Grundbedürfnisse 168
Massenmarktstrategie 70
Maßnahmepläne 78
McDonald's 23
Meinungsführer 247
Menschenversteher 264
Messinstrumente 26
Me-too-Strategie 67
Meyer, Prof. Dr. Anton 21
Michael, Bernd 116
Microsoft 110
Miele 85
Mikunda, Christian 251, 279
Mission 127
Mission Statement 131
Mitarbeiterbefragung 164, 165, 222
Mitarbeiterbeurteilung 172
Mitarbeiterbindung 175
Mitarbeiterfluktuation 41
Mitarbeiterführung 175
Mitarbeiterloyalität 28, 257, 272
Mitarbeiterorientierung 24
Mitarbeiterstamm 173
Mit-Denker 148
Mit-Wisser 38, 148
Mobbing 132
Monopolist 67
Moral 177
Motivationsniveau 169
Motivationssystem 181
Motive 33
Multiplikatoren 120
Mund-zu-Mund-Propaganda 218
Mystery-Shopping 205
Mythos 251

N
Nationalität 61
Neandertaler 209
Networker 265
Newsletter 231
Nordström, Kjell A. 175, 191, 260
Northwest Airlines 202
Novotel 226
Null-Fehler-Leistung 82
Nutzen 62
Nutzungskosten 99

O
Ochmann-Kaunzner, Christine 38
Öffentlichkeitsarbeit 120
Old-Boys-Netzwerke 286
One-to-One-Führung 176
One-to-One-Kommunikation 118
One-to-One-Marketing 33, 176
Open-Space-Veranstaltungen 187
Organisationspsychologie 55

P
Patchwork-Marketing 25
Payback-Karte 228
Persönlichkeitsbildung 255
Persönlichkeitsmerkmale 59
Pike Place 134
Point of Sale 121
Politik der offenen Türen 271
Positionierung 52
Preis 94
Preisdifferenzierung 97
Preis-Leistungs-Verhältnis 160
Preissensibilität 40, 94
Preisstruktur 95
Preiswettbewerb 95
Presse 249
Privileg 224
Probearbeiten 141
Probezeit 164
Product Placement 121
Produktion 157
Produktivität 45, 157
Produktivitätskennziffer 157
Produktivitätskurven 158
Produktivitätssteigerung 158
Produktqualität 157
psychographische Merkmale 62
Public Relations (PR) 120
Pull-Selling 287
Pull-Strategie 111
Push-Selling 264

Q
Qualität 81
Qualitätskultur 83
Qualitätsmanagement 85
Querdenker 38

R
Rabatte 96, 274
Rabattmarken 97
Radio Spots 116
Rahmenfaktoren, loyalitätsrelevante 49
Random House 174
Raphel, Murray 195
Recommendation Value 43
Red Bull 25, 122
Reichheld, Frederick F. 40, 157
Reklamationen 18
Reklamationsbearbeitung 222
Relationship-Marketing 117
relevant set 91
Rentabilität 176
Repressionen 178
Response-Anzeige 117
Return on Loyalty Investment (ROLI) 254
Ries, Al 70
Rifkin, Jeremy 80
Ritz-Carlton 125, 269
Rückgewinnung 237
Rückholstrategie 233
Ryanair 162

S

Sales-Team 267
Sargent, Susan 218
Scheinkulturen 149
Schindlerhof 173
Selbstbestimmung 169, 172
Selbstkontrolle 179
Selling Team 281, 285
Seminar 152
Servicegarantien 83
Servicepakete 216
Servicequalität 203
Siemens 226
Sinn 167
Sinus-Milieus 64
Sixt 126
Soft-Skills 273
Sonderwerbeformen 121
Southwest Airlines 132
Sponsoring 121
Stammkunden 18, 67, 185, 188, 223
Stammkunden-Aktion 225
Stellenanzeige 143
Swarovski 227
Synergien 48

T

tacid knowledge 151
Tankstellenshops 74
Tante Emma 122
Teamentwicklung 255
Team-Quotient 39
Team-Spieler 38
Telefon 119
Telefon-Interviews 205
Telekom 126
Testphase 240
The Body Shop 132
Tip-on-Card 117
Tominaga, Minoru 28
Top-Management 128
Total Loyalty Sales 111, 262, 281
Total-Loyalty-B2B-Marketing 110
Total-Loyalty-Marketing 288
Total-Loyalty-Marketing-Dreieck 28
Total-Loyalty-Sales-Business-to-Business-Verkäufer 286
Total-Loyalty-Sales-Orientierung 282
Toyota 20, 211
Trainer 155
Training 155
Transparenz 194
Treue 175
Trout, Jack 70
TUI 96
TV-Spots 118

U

Überraschungen 213
Umsatzprovision 161
Unilever 250
Unique Satisfaction Proposition 73
Unique Selling Proposition 73
Unternehmen
– lachende 270
– vergiftete 269 f.
Unternehmensinformation 170
Unternehmenskultur 25, 135, 167
Unternehmensphilosophie 83, 114, 168, 257
USP 73

V

Variety Seeker 20
Verabschiedungsprozedere 237
Verbesserungsvorschläge 222
Verbraucher-Typologien 188
Vergütungen 163
Vergütungsmodelle 199
Verkäuferausbildung 274
Verkaufsförderung (VKF) 121
Verlust-Frühwarnsystem 236
Verlustvermeidungsstrategien 233
Vermögen 61
Versprechen 211
Vertrauen 153, 163, 168, 194

Vertrauenskultur 168
Vertrauensperson 170
Vertrieb, produktorientierter 261
Vertriebsinstrument 107
Vertriebskanäle 103
Vertriebsprozesse 106
Verweildauer 162
4 P 75
24-Stunden-7-Tage-die-Woche-Gesellschaft 36, 265
Viral Marketing 245
Visionär 39
Visionen 127
Vögele, Prof. Siegfried 58, 117
Vorab-Information 225
Vorwerk 280
VW-Autostadt 227

W

Wahrheit, Momente der 268
Walton, Sam 132
Wechselbarriere 236
Welcome-Paket 197
Well-Being 250
Werbegeschenke 215
Werbekosten 116
Werbung 114
– klassische 115
Werte 33
Wertschätzung 38, 210
Wettbewerbsanalyse 48
Wiederkäufer 185, 199
Wiederkauf-Raten 40
Willkommensritual 147, 170
Win-Win-Win-Ziel 257
Wir-Gefühl 33
wissen 122, 138, 154
Wissen, emotionales 150
wollen 138, 160
WWW 107

Y

Yield-Management-System 98

Z

Ziele 52
Zielgruppen 52, 57
Zielhierarchie 53
Zielkollisionen 53
Zufriedenheit 177
Zukunftssicherung 92
Zuneigung 160
Zusatznutzen (added value) 226
Zusatzverkäufe 40

Die Autoren

Anne M. Schüller ist Diplom-Betriebswirtin und Managementconsultant. Sie gilt als eine der führenden Business-Redner im deutschsprachigen Raum und gehört zum Kreis der „Excellent Speakers". Über 20 Jahre lang hatte sie Führungspositionen in Vertrieb und Marketing inne. Ihr Arbeitsschwerpunkt heute: Loyalitätsmarketing (kundenfokussierte Mitarbeiterführung, Empfehlungsmarketing, Kundenrückgewinnung und Emotionales Verkaufen). Zu diesen Themen hält sie hochkarätige Impulsvorträge sowie Workshops und Seminare. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der deutschen, österreichischen und schweizerischen Wirtschaft. Sie ist Dozentin an der BAW München (Bayerische Akademie für Werbung & Marketing) und am Management Center Innsbruck (MCI). Ferner hat sie einen Lehrauftrag an der Fachhochschule Deggendorf im MBA-Studiengang Gesundheitswesen (Strategisches Marketing). Sie hat acht Managementbücher geschrieben.

Gerhard Fuchs, Diplom-Kaufmann, hat sich mit seiner 30-jährigen Erfahrung aus Dienstleistung, Marketing und Verkauf ganz der praktischen Umsetzung des Total Loyal Marketing verschrieben – auf allen drei Seiten des Loyalitätsdreiecks. Mit seiner „fuchs Unternehmensberatung + Seminare + Managementtraining" entwickelt er Konzepte, wie Kunden und Vertriebspartner vom Erstkontakt bis hin zum Empfehler begeistert werden können. Seine Kreativ-Agentur „die fuechse Gesellschaft für Marketing + Kommunikation + Medien mbH" setzt diese Konzepte in treffsichere Maßnahmen und Kampagnen um. In Vorträgen, Trainings und Workshops motiviert er Mitarbeiter und Führungskräfte, Loyalitäts-Prozesse aktiv voranzutreiben. Als Grand-Hotel-Direktor, Vertriebs- und Marketingleiter

einer internationalen Vermögensverwaltung und zwölf Jahre lang Dozent, stellvertretender Geschäftsführer und Manager der Studiengänge Marketing, Medienmarketing, Direktmarketing, Electronic Marketing und Public Relations an der Bayerischen Akademie für Werbung und Marketing hat er gelernt, Theorie und Praxis optimal zu vernetzen.

Maximilian Kleinsorgen, Diplom-Kaufmann, studierte BWL mit Schwerpunkt Marketing und Innovationsmanagement. Im Rahmen des Center für Digital Technologies und Management (www.CDTM.de) erhielt er ein Stipendium am Massachusetts Institute of Technologie (MIT) und an der Harvard Business School (HBS) in Boston, USA. Seit über einem Jahrzehnt ist er Partner in der „fuchs Unternehmensberatung + Seminare + Managementtraining" und Gesellschafter bei „die fuechse Gesellschaft für Marketing + Kommunikation + Medien mbH". Als übergreifender Projektleiter koordiniert er Strategie- und Kreativteams und führt sie zu integrativen Lösungen. Als Electronic Marketing Fachwirt (BAW) ist er auch Anwendungs-Spezialist für die technologischen Komponenten des Total Loyalty Marketing: Internet, Intranet, Datenbanken und optimale Dialogsteuerung in der Kommunikation.